



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MODALIDADE
PROFISSIONAL (PPGE-MP)**

DANIEL ALVES MORAES DE ALMEIDA

**A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR TÉCNICO-
ADMINISTRATIVO NA UNB: EFETIVIDADE E DESAFIOS NA PERCEPÇÃO DO
CAPACITADO**

BRASÍLIA/DF

2021

DANIEL ALVES MORAES DE ALMEIDA

**A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR TÉCNICO-
ADMINISTRATIVO NA UNB: EFETIVIDADE E DESAFIOS NA PERCEPÇÃO DO
CAPACITADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional (PPGE-MP), como parte dos requisitos para a obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Dra. Alia Maria Barrios González

Área de concentração: Desenvolvimento Profissional e Educação

BRASÍLIA/DF

2021

DANIEL ALVES MORAES DE ALMEIDA

**A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR TÉCNICO-
ADMINISTRATIVO NA UNB: EFETIVIDADE E DESAFIOS NA PERCEPÇÃO DO
CAPACITADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional (PPGE-MP) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre a ser avaliada pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Alia Maria Barrios González
PPGE-MP/Universidade de Brasília (Presidente)

Profa. Dra. Liliane Campos Machado
PPGE-MP/Universidade de Brasília (Examinadora)

Profa. Dra. Daniela Lima Borges de Souza
Centro Universitário de Brasília (Examinadora)

Prof. Dr. Fernando Bomfim Mariana
PPGE-MP/Universidade de Brasília (Suplente)

Brasília, 26 de fevereiro de 2021.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ap ALVES MORAES DE ALMEIDA, DANIEL
A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NA UNB: EFETIVIDADE E DESAFIOS NA
PERCEPÇÃO DO CAPACITADO / DANIEL ALVES MORAES DE ALMEIDA;
orientador ALIA MARIA BARRIOS GONZÁLEZ. -- Brasília, 2021.
173 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Educação)
-- Universidade de Brasília, 2021.

1. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL . 2. SERVIDOR TÉCNICO
ADMINISTRATIVO . 3. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. 4. EDUCAÇÃO.
I. MARIA BARRIOS GONZÁLEZ, ALIA, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pela vida.

À minha esposa, Girleide, por me dar forças e acreditar e apostar em mim em todos os momentos, é meu porto seguro.

Aos meus filhos, Maria Fernanda e Arthur, pois são a razão da minha vida.

Aos meus pais, Rachel e Iron (*in memoriam*), que me ensinaram a importância dos estudos para a vida e, certamente, estão orgulhosos.

À minha orientadora, Profa. Alia, por toda paciência e carinho em caminhar comigo ao longo deste percurso. Sou grato por cada palavra e cada ensinamento.

A todos os professores da Faculdade de Educação com quem tive a oportunidade de cursar disciplinas. Sou grato pelos valiosos ensinamentos.

Aos meus colegas de UnB pelo apoio incessante.

Aos servidores e servidoras técnico-administrativos que participaram dessa pesquisa, sem os quais não teria acontecido.

À equipe gestora da PROCAP, por me atender sempre com boa vontade.

A todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na construção desta pesquisa.

Obrigado.

RESUMO

Este trabalho aborda a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB). Levanta o conceito de capacitação profissional e aborda como ela é realizada no âmbito do serviço público federal. A fundamentação teórica pauta-se nos modelos de administração pública de Weber (1991) e Bresser-Pereira (2006), bem como na legislação que versa sobre a capacitação do servidor público federal, com destaque para o Decretos nº 5.707/2006 e Decreto nº 9.991/2019, que instituíram a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal. A fundamentação também está pautada no conceito de competência a partir de Le Boterf (2003), Zarifian (2003), entre outros. Quanto ao objetivo da pesquisa, buscou-se compreender a percepção dos servidores TAEs com relação às ações constantes de capacitação profissional e sua possível efetividade em termos de formação destacando melhorias oportunas com base nas necessidades dos servidores. Para se atingir o(s) objetivo(s) propostos, destaca-se que a pesquisa foi de natureza qualitativa e descritiva, a fim de descrever as ações de capacitação profissional da UnB e a percepção que os servidores têm das ações a partir de suas experiências. Relativamente aos meios, utilizou-se o método de estudo de caso a fim de estudar profundamente a capacitação na Universidade. Participaram da pesquisa dez servidores técnico-administrativos e uma servidora que compõe a equipe da gestão da Coordenadoria de Capacitação da UnB. Sobre o instrumento de construção de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com todos os participantes da pesquisa. Os resultados apontam que os servidores percebem, majoritariamente, a capacitação como um meio capaz de possibilitar o desenvolvimento profissional e institucional. Entretanto, entraves e desafios foram explicitados e necessidades e sugestões foram elencadas. É necessária uma maior aproximação entre os servidores e gestores, e também uma maior aproximação destes com a Coordenadoria de Capacitação, a fim de que diálogo sobre a capacitação profissional dos servidores no ambiente universitário seja fortalecido. Destaca-se que a temática sobre capacitação profissional é atual e abrangente e, apesar do avanço das pesquisas nos últimos anos, este estudo busca ampliar a discussão para que outros estudos possam ser produzidos.

Palavras-chave: Capacitação profissional. Servidor Técnico-Administrativo. Universidade de Brasília. Educação.

ABSTRACT

This study deals with the professional training of technical-administrative servers (TAEs) at the University of Brasília (UnB). It raises the concept of professional training and addresses how it is carried out within the scope of the federal public service. The theoretical basis is based on the models of public administration in Weber (1991) and Bresser-Pereira (2006), as well as in the legislation that deals with the training of the federal public servant, with emphasis on Decree no. 5.707/2006 and no. 9.991/2019, which instituted the National Policy for the Development of People in the Federal Public Administration. The theoretical basis is also based on the concepts of competence from Le Boterf (2003), Zarifian (2003), among others. As for the objective of the research, we sought to understand the perception of TAE servers in relation to constant professional training actions and their possible effectiveness in terms of training, highlighting timely improvements based on the needs of the servers. In order to achieve the proposed objective (s), it is highlighted that the research was of a qualitative and descriptive nature, in order to describe the professional training actions of UnB and the perception that the servers have of the actions based on their experiences. Regarding the means, the case study method was used in order to deeply study the training at the University. Ten technical-administrative servers and a server who is part of the management team of the UnB's Training Coordination participated in the research. About the data construction instrument, semi-structured interviews were conducted with all research participants. The results show that the servers perceive, mainly, the training as a means capable of enabling professional and institutional development. However, obstacles and challenges were made explicit and needs and suggestions were listed. It is necessary a greater rapprochement between the servants and managers, and also a greater rapprochement between them and the Training Coordination, in order to strengthen the dialogue on the professional training of the servants in the university environment. It is noteworthy that the theme of professional training is current and comprehensive and, despite the advances in research in recent years, this study seeks to expand the discussion so that other studies can be produced.

Keywords: Professional Training. Technical-Administrative Server. University of Brasília. Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais categorias encontradas nos trabalhos sobre Capacitação dos Técnicos Administrativos nas IFES.....	24
Figura 2 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	52
Figura 3 – Tipos de mudança de comportamento através do treinamento.....	53
Figura 4 – Percepções sobre a Capacitação Profissional	122
Figura 5 – Percepção da Capacitação na UnB	125
Figura 6 – Cronograma de Cursos da PROCAP para o Ano de 2018.....	129
Figura 7 – Cronograma de Cursos da PROCAP para o Ano de 2019.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de Coerência de Pesquisa	20
Quadro 2 – Comparação entre o modelo burocrático e o modelo gerencial	35
Quadro 3 – Gestão de RH x Gestão de Pessoas	38
Quadro 4 – Cronologia dos normativos que trataram sobre a promoção das ações de capacitação dos servidores públicos federais	46
Quadro 5 – Síntese dos saberes adquiridos	55
Quadro 6 – Definição dos conceitos dos saberes inspirados na obra de Le Boterf	58
Quadro 7 – Categorias utilizadas na análise das entrevistas com os servidores TAE	65
Quadro 8 – Categorias utilizadas na análise da entrevista com a gestão da PROCAP	66
Quadro 9 – Síntese das sugestões para a capacitação na UnB	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produções sobre a Capacitação Profissional dos STAE nas IFES	23
Tabela 2 – Informações sobre os servidores participantes da pesquisa	62
Tabela 3 – Informações sobre as entrevistas com servidores TAE e Gestão da PROCAP	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Síntese das necessidades dos servidores e quantidade de vezes que foram mencionadas	136
--	-----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
ANT	Análise de Necessidades de Treinamento
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CF	Constituição Federal
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FUB	Fundação Universidade de Brasília
GP	Gestão de Pessoas
IBD	Instituto de Ciências Biológicas
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN/CGP	Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGE-MP	Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
RH	Recursos Humanos

RIUnB	Repositório Institucional da Universidade de Brasília
SAA	Secretaria de Administração Acadêmica
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TD&E	Treinamento e Desenvolvimento
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 ESTADO DO CONHECIMENTO	22
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	28
3.1.1 Modelo Patrimonialista	29
3.1.2 Modelo Burocrático	31
3.1.3 Modelo Gerencial	34
3.2 GESTÃO DE PESSOAS (GP)	37
3.2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público	39
3.3 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (PNDP).....	41
3.3.1 Política de Desenvolvimento de Pessoal nas IFES.....	45
3.4 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E) DE PESSOAS	49
3.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	54
4 METODOLOGIA	59
4.1 TIPO DE PESQUISA	59
4.2 CONTEXTO DO ESTUDO	60
4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO	61
4.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS.....	63
4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	64
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.1 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E1	67
5.1.1 Caracterização do entrevistado	67
5.1.2 Capacitação Profissional.....	67
5.1.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	68
5.1.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	69
5.1.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	70
5.1.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	70
5.2 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E2	71
5.2.1 Caracterização da entrevistada	71
5.2.2 Capacitação Profissional.....	71
5.2.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	72
5.2.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	72
5.2.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	73
5.2.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	74
5.3 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E3	74
5.3.1 Caracterização do entrevistado	74
5.3.2 Capacitação Profissional.....	75
5.3.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	76
5.3.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	76
5.3.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	77
5.3.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	77
5.4 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E4	78

5.4.1 Caracterização do entrevistado	78
5.4.2 Capacitação Profissional.....	78
5.4.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	79
5.4.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	79
5.4.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	81
5.4.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	81
5.5 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E5	82
5.5.1 Caracterização do entrevistado	82
5.5.2 Capacitação Profissional.....	83
5.5.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	83
5.5.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	84
5.5.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	85
5.5.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	85
5.6 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E6	86
5.6.1 Caracterização da entrevistada	86
5.6.2 Capacitação Profissional.....	87
5.6.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	88
5.6.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	88
5.6.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	89
5.6.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	90
5.7 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E7	91
5.7.1 Caracterização da entrevistada	91
5.7.2 Capacitação Profissional.....	91
5.7.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	92
5.7.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	92
5.7.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	93
5.7.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	94
5.8 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E8	95
5.8.1 Caracterização do entrevistado	95
5.8.2 Capacitação Profissional.....	95
5.8.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	96
5.8.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	96
5.8.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	97
5.8.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	97
5.9 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E9	98
5.9.1 Caracterização da entrevistada	98
5.9.2 Capacitação Profissional.....	98
5.9.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	98
5.9.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	99
5.9.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	100
5.9.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	100
5.10 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E10	101
5.10.1 Caracterização da entrevistada	101
5.10.2 Capacitação Profissional	101
5.10.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional.....	102
5.10.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo.....	102
5.10.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	104
5.10.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB.....	105
5.11 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A GESTORA E11 E BASE LEGAL ACERCA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	106

5.11.1 Caracterização da entrevistada	106
5.11.2 Arcabouço Legal da Capacitação Profissional	106
5.11.3 A Capacitação Profissional no contexto da Universidade.....	110
5.11.4 Percurso da Capacitação Profissional.....	114
6 DISCUSSÃO	118
6.1 A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E SUA EFETIVIDADE	118
6.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	122
6.3 A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA UNB	125
6.4 MOTIVAÇÃO E INCENTIVOS	133
6.5 RECEPTIVIDADE, NECESSIDADES E SUGESTÕES	135
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
PRODUTO TÉCNICO	143
REFERÊNCIAS	151
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	157
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR DA	
COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO – PROCAP	158
APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SERVIDORES TAE	
.....	160
ANEXO A – DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE	
2019.....	162

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa apresenta-se intitulada "A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na Universidade de Brasília na percepção do capacitado", tendo como problema: Qual a percepção que o servidor TAE possui das ações de capacitação profissional realizadas por uma IES?

Esta pesquisa se justifica, primeiramente, por uma questão pessoal. Trabalho na Universidade de Brasília desde 2007, quando ainda era estagiário da Instituição. Em 2014 tomei posse e assumi o cargo de assistente em administração e iniciei minhas atividades na Secretaria de Administração Acadêmica (SAA). Desde o período em que fui estagiário, a temática sobre a capacitação já me instigava, pois a enxergava como uma possibilidade de o servidor melhorar o seu desempenho no trabalho.

Após a minha entrada na SAA, fui designado para trabalhar no Posto Avançado da Faculdade de Educação. Neste setor, tive (e ainda tenho) a oportunidade de trabalhar diretamente no atendimento aos alunos da Universidade de Brasília. Inicialmente, tive certa dificuldade em dominar o serviço, que demandava atendimento ininterrupto, além do domínio dos sistemas acadêmicos de graduação e pós-graduação. Confesso que foi um grande desafio.

Com o passar do tempo, a realidade do Posto Avançado evidenciou a importância da capacitação e mudou um pouco a concepção inicial que eu tinha sobre a capacitação. O trabalho na SAA contempla o atendimento à diversidade de alunos que estudam na UnB. Com dois anos de serviço e já ocupando a função de chefia do Posto Avançado, me deparei com a minha primeira situação comovente em meu trabalho, um aluno repetia sucessivamente que iria se suicidar. A situação me chocou de certo modo, que eu simplesmente congelei e não conseguia verbalizar. Procurei ao máximo manter esse aluno comigo, conversando e interpelando para que ele conversasse comigo o tempo que quisesse.

Conforme Zarifian (2003), a competência torna-se perceptível quando a pessoa é confrontada com uma situação profissional e necessita ter a iniciativa para agir. Para Le Boterf (2003), dominar conhecimentos específicos não torna a pessoa competente, mas sim a sua capacidade de mobilizar conhecimentos e experiências em prol de uma situação. A partir daquela situação com aquele aluno, eu percebi que seguir cartilhas ou manuais não resolveria. A experiência de vida e o senso de empatia com a vida do próximo me fizeram “saber agir” naquela situação imprevisível.

A partir daquele momento, eu adquiri uma percepção da possibilidade de uma capacitação menos procedimental e decidi estudar todo o universo normativo que tratava sobre

o tema. A partir das leituras dos Decretos 5.707/2006 e 5.825/2006 e do Planos Anuais de Capacitação da Universidade de Brasília surgiu a intenção desta pesquisa, que é compreender a percepção dos servidores acerca da capacitação profissional na UnB.

Faz-se mister destacar que os servidores nos quais intento compreender as percepções são os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). Conforme Monlevade (2014), os profissionais não docentes da educação possuem, historicamente, invisibilidade social, tendo em vista o destaque para o trabalho do docente em instituições educacionais. Nesse sentido, entender como os servidores TAEs compreendem o desenvolvimento profissional me angustiou, pois eu percebia nos discursos de outros servidores a capacitação muito alinhada à noção de progressão funcional e incentivos financeiros, e pouco relativamente à valorização do corpo técnico ou como agentes participantes e atuantes na complexa rotina universitária.

Ressalto, porém, que não intencionei abranger todo o universo de TAEs da UnB, mas somente os servidores da Secretaria de Administração Acadêmica. A SAA compõe-se, em sua totalidade, de servidores TAEs, não possuindo docentes no corpo de trabalho, embora trabalhem diretamente com discentes e docentes. Trata-se de um órgão de execução que está vinculado diretamente à Vice-Reitoria da UnB. Como principais atividades, destaca-se o registro de todos os alunos admitidos (graduação, pós-graduação e extensão). Ademais, responde pela execução de todas as rotinas acadêmicas, como expedição de documentos e registro destas atividades. Como a Secretaria atende a todos os alunos, Postos Avançados de Atendimento foram criados pelo Campi a fim de possibilitar ao discente atendimento sem que, necessariamente, tenha que se deslocar até à SAA Central, situada no subsolo da Reitoria.

Por ser um setor que atende um público muito plural e diverso e que atua no manuseio de diversos sistemas acadêmicos, entende-se ser necessária uma formação para os servidores TAEs que permita a reflexão sobre as suas atividades. É necessária uma formação disposta a combater a visão pragmática e procedimental da capacitação, transcendendo o imediatismo do cargo ou função realizada. Nesse sentido, há a necessidade de se subverter a cultura burocrática que predomina na Universidade, e consequentemente na SAA.

Salienta-se que a Administração Pública ambiciona estabelecer a Nova Gestão Pública e a consequente redução dos males burocráticos enraizados dentro das instituições. Por Nova Gestão Pública, Paula (2005) define a administração pública orientada em aumentar a eficiência do aparelho do Estado baseando-se nos preceitos neoliberais e no movimento gerencialista. Conforme a autora, esse novo modelo de gestão preconiza os seguintes elementos: “crítica às organizações burocráticas, valorização da cultura do *management*, e conversão de técnicas e práticas administrativas em modismos gerenciais” (PAULA, 2005, p. 54), além de ancorar-se

nos pilares da eficiência, excelência, renovação, modernização e empreendedorismo no intuito de disseminar o gerencialismo no setor público.

É nessa perspectiva ancorada em um modelo gerencial que surge a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal, objetivando a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006a).

De acordo com Chiavenato (2010), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que aprendam novos conhecimentos ou habilidades para se tornarem mais eficientes na realização das tarefas. Mais do que isso, é fornecer uma formação básica para que surjam novas atitudes, soluções e ideias que modifiquem hábitos e comportamentos para que se tornem eficazes nas realizações diárias. O autor afirma que formar pessoas é mais do que informar, e representa um enriquecimento da personalidade humana.

Ressaltamos que normativos que abordam a temática sobre capacitação foram editados nas últimas décadas pelo Poder Público Federal, a exemplo dos Decretos que estabeleceram as políticas de capacitação dos servidores públicos (Decreto nº 2.794/1998, Decreto nº 5.707/2006 e Decreto nº 9.991/2019). Entretanto, conforme destacam Magalhães et al. (2010), as organizações públicas ainda encontram problemas em definir políticas de desenvolvimento de seus funcionários através de ações de treinamento e a progressão na carreira. Os autores sinalizam que faltam às organizações uma maior atenção à capacitação permanente dos servidores, por meio do treinamento, para se atender às necessidades, cada vez mais complexas, dos cidadãos. Ademais, é importante destacar que a atual Política de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, disposta no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, impôs restrições e limites à capacitação dos servidores públicos, a exemplo do enrijecimento da concessão de licenças e afastamentos.

Às universidades públicas, pela natureza de suas atribuições, foi imposta a busca pela eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Em virtude das transformações sociais, políticas e econômicas recentes, demanda-se uma nova postura das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, pois com o advento da era digital aumentou a complexidade dos processos que envolvem a gestão de políticas públicas. Ademais, o grau de exigência dos usuários dessas organizações também aumentou.

Nesse sentido, Magalhães et al. (2010) apontam que é nesse cenário de aumento da complexidade dos processos e também do grau de exigência dos usuários que a demanda por profissionais qualificados se intensificou, isto é, aumentou a necessidade de capacitação do servidor público para o exercício de suas funções tendo como propósito mudanças no

gerenciamento do setor público, no sentido de tornar as organizações mais ágeis e eficientes, reduzir os custos e melhorar a satisfação no atendimento às necessidades da sociedade.

Sendo assim, as universidades, que são dotadas de autonomia administrativa e financeira, já incluem em seus planos de desenvolvimento ações voltadas para a capacitação, qualificação e treinamento de seus servidores, pois encontram-se vinculadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e devem elaborar anualmente os seus planos de desenvolvimento de pessoas, que objetivam contribuir no incentivo da aprendizagem na instituição, visando à obtenção de novas competências e melhores desempenhos, fazendo com que o servidor técnico-administrativo seja reconhecido e valorizado.

Acreditamos que a realização desta pesquisa contribuirá para o aprimoramento de ações de gestão – especificamente capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos – no âmbito de uma instituição de ensino superior, especificamente a Fundação Universidade de Brasília.

O presente estudo pretende, ainda, contribuir para a geração de informações que mapearão ações de capacitação profissional e que devem ser avaliadas periodicamente quanto a sua qualidade, tendo como objetivos:

Geral:

- Compreender a percepção dos servidores TAEs com relação às ações constantes de capacitação profissional e sua possível efetividade em termos de formação destacando melhorias oportunas com base nas necessidades dos servidores.

Específicos:

- Caracterizar o processo de capacitação dos servidores TAEs no âmbito da Universidade de Brasília;
- Identificar e analisar a percepção que o servidor tem da capacitação destacando sua possível efetividade em termos de formação profissional e pessoal;
- Identificar as possíveis consistências e inconsistências entre os objetivos das ações oferecidas e as percepções dos servidores;
- Elaborar um relatório destinado à Coordenadoria de Capacitação da UnB com base nos anseios e necessidades dos servidores em relação às ações de capacitação, com intuito de possibilitar melhorias nessas ações.

No Quadro 1, apresentamos uma visão integral da pesquisa e a relação entre as questões, objetivos específicos e a metodologia adotada.

Quadro 1 – Quadro de Coerência de Pesquisa

Quadro de Coerência		
Tema: A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na UnB: efetividade e desafios na percepção do capacitado.		
Problema: Qual a percepção que o servidor TAE possui das ações de capacitação profissional realizadas por uma IES?		
Objetivo Geral: Compreender a percepção dos servidores TAEs com relação às ações constantes de capacitação profissional e sua possível efetividade em termos de formação destacando melhorias oportunas com base nas necessidades dos servidores.		
Questões de Pesquisa	Objetivos Específicos	Metodologia
O que regulamenta a capacitação profissional dos servidores TAE? Quais as características e os critérios adotados na escolha e como a IES avalia os resultados dos cursos de capacitação?	Caracterizar o processo de capacitação dos servidores TAEs no âmbito da Universidade de Brasília.	Análise Documental; Entrevista semiestruturada com o Gestor da PROCAP/DGP.
Como as ações de capacitação realizadas na IES reverberam (ou reverberaram) na vida profissional e pessoal do servidor?	Identificar e analisar a percepção que o servidor tem da capacitação destacando sua possível efetividade em termos de formação profissional e pessoal.	Entrevista semiestruturada com os servidores TAE da Secretaria de Administração Acadêmica.
As ações de capacitação profissional promovidas pela IES e os anseios dos servidores capacitados estão em consonância?	Identificar as possíveis consistências e inconsistências entre os objetivos das ações oferecidas e as percepções dos servidores.	Entrevista semiestruturada com os servidores TAE da Secretaria de Administração Acadêmica.
Como se materializará a proposta de intervenção no contexto local?	Elaborar um relatório destinado à Coordenadoria de Capacitação da UnB com base nos anseios e necessidades dos servidores em relação às ações de capacitação, com intuito de possibilitar melhorias nessas ações.	Análise dos dados obtidos através da análise documental e das entrevistas semiestruturadas.

Fonte: Autoria Própria.

Estruturalmente, a pesquisa está organizada da seguinte maneira: O capítulo primeiro traz a **Introdução**, na qual evidenciamos o tema, o problema, os objetivos a justificativa e a relevância desta pesquisa; O segundo capítulo apresenta o **Estado do conhecimento**, no qual evidenciamos as produções acadêmicas e possíveis avanços acerca da temática da capacitação profissional encontradas em duas bases de dados científicas; O terceiro capítulo explora a **Fundamentação Teórica**, sendo que na primeira seção discutiremos sobre a Administração Pública e a evolução de seus modelos; na segunda seção são trazidos os conceitos sobre a evolução da área de gestão de pessoas, ressaltando as inovações ocorridas no setor público; na terceira seção é explanada como se deu a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal; na quarta seção são trazidos conceitos da área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas, além de destacar a importância das ações de capacitar e qualificar funcionários nas organizações modernas a partir de um planejamento; na quinta seção é apresentado o modelo de gestão no qual está assentada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, materializado na gestão por competências. Nesta seção, além dos conceitos trazidos pelos atos normativos que instituíram a nova política de capacitação, buscou-se trazer para o estudo as ideias de autores da corrente francesa empenhados em discutir os temas competência e capacitação de trabalhadores; O quarto capítulo aborda a **Metodologia**, em que são apresentadas as regras e diligências pretendidas para se alcançar essa pesquisa, como o tipo de pesquisa, o contexto do estudo, os participantes do estudo, o instrumento para a construção de dados e os procedimentos para análise dos dados; No quinto capítulo, **Resultados da Pesquisa**, apresentamos a análise dos documentos que versam sobre capacitação profissional e os discursos dos servidores e da gestão da Coordenadoria de Capacitação da UnB conforme categorias pré-estabelecidas, objetivando explicitar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre as ações de capacitação profissional; O sexto capítulo apresenta a **Discussão** sobre as análises das entrevistas, análise dos documentos e os aspectos conceituais e teóricos da literatura acerca do objeto estudado; Ao final são expostas as **Considerações Finais** acerca da pesquisa e o **Produto Técnico resultante deste pesquisa**, proposto como um dos objetivos específicos deste estudo.

2 ESTADO DO CONHECIMENTO

Neste capítulo buscamos evidenciar as produções acadêmicas acerca da temática da capacitação dos servidores técnico-administrativos nas Instituições de Ensino Superior. Ressalta-se a importância dessa etapa, pois através dela é possível conhecer e perpassar as publicações já realizadas, conhecendo os enfoques já abordados por outros autores e também as lacunas existentes, a fim de que haja produção de temas e/ou horizontes inovadores.

Nesse sentido, este levantamento das pesquisas existentes é denominado por alguns autores como Revisão de Literatura ou Estado da Arte, conforme autoras como Romanowski e Ens (2006). As autoras definem o Estado da Arte como “a efetivação do balanço da pesquisa de uma determinada área”, e complementam que “a realização destes balanços possibilita contribuir com a organização e análise na definição de um campo, uma área, além de indicar possíveis contribuições de pesquisa para com as rupturas sociais (ROMANOWSKI; ENS, 2006, p. 39).

Ferreira (2002) apresenta que desde o início dos anos 1990 houve um aumento exponencial de pesquisas conhecidas como Estado da Arte. A autora afirma, ainda, que a motivação para a realização desse tipo de pesquisa deriva do “não conhecimento acerca da totalidade de estudos e pesquisas em determinada área do conhecimento” (FERREIRA, 2002, p. 258).

Diante das definições e no intuito de organizar as pesquisas realizadas na área, definimos algumas categorias que entendemos que se referem ao objeto de pesquisa, que foram: **capacitação, gestão por competências e técnicos administrativos.**

Relativamente às bases de dados utilizadas na elaboração do levantamento, as bases utilizadas foram a **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICIT)** e **Repositório Institucional da Universidade de Brasília (RIUnB).**

A partir das bases de dados e categorias estabelecidas, buscamos evidenciar a produção de dissertações e teses que abordaram a temática da capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) por regiões, a partir de um recorte temporal entre janeiro/2015 e outubro/2020, conforme a exposição na Tabela 1. O recorte temporal deu-se nos últimos 5 anos no intuito de levantar as pesquisas mais recentes sobre a capacitação profissional dos servidores públicos atuantes em Instituições Federais de Ensino Superior. Ademais, reforça-se que este recorte temporal favoreceu, também, o entendimento de que as pesquisas mais recentes abordaram a Política Nacional de Desenvolvimento do Servidores Federais disposta no Decreto 5.707/2006, demonstrando a

necessidade de mais pesquisas sob a ótica do Decreto 9.991/2019, que estabeleceu a nova PNPD para a Administração Pública Federal.

Tabela 1 – Produções sobre a Capacitação Profissional dos STAE nas IFES

Produções	Período	Região	Número
Dissertações	2015-2020	Centro-Oeste	08
		Sul	07
		Sudeste	07
		Norte	03
		Nordeste	01
Teses	2015-2020	--	00
			Total 26

Fonte: Elaborado pelo autor com base no BDTD e RIUnB.

De acordo com a Tabela 1 percebe-se que a produção acerca da temática não é elevada, entretanto, todas as regiões possuem ao menos uma publicação no período determinado. Ressalta-se que o predomínio das publicações concentra-se nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul, que totalizam 22 dos 26 trabalhos produzidos. Em específico à região Centro-Oeste, cumpre ressaltar que seis dissertações foram produzidas na Universidade de Brasília. Diante desse quadro, infere-se que a capacitação do corpo técnico da instituição é um tema que vem ganhando evidência, pois pode-se afirmar que dentre o período de 2015 a 2020 ao menos uma dissertação foi realizada, por ano, sobre a capacitação profissional do servidor técnico-administrativo no âmbito da Universidade de Brasília. Ressalta-se, ainda, que não foram contabilizados artigos científicos, monografias de graduação e monografias de pós-graduação lato sensu nesse levantamento, mas tão somente trabalhos finais de pós-graduação stricto sensu.

Na Figura 1 apresentamos um compilado das principais categorias encontradas nos trabalhos pesquisados que abordam a temática sobre a Capacitação dos Técnicos Administrativos nas IFES:

Figura 1 – Principais categorias encontradas nos trabalhos sobre Capacitação dos Técnicos Administrativos nas IFES



Fonte: Elaborado pelo autor com base no BDTD e RIUnB.

Conforme o exposto na Figura 1, percebe-se que as categorias mais pesquisadas foram, respectivamente, Capacitação, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e Competências. Estas categorias evidenciam a importância que a temática sobre a capacitação dos servidores técnico-administrativos nas IFES vem recebendo no meio acadêmico, isto é, cada vez mais os pesquisadores buscam entender como a política de desenvolvimento de pessoas está repercutindo dentro dos ambientes universitários. Nesse sentido, é compreensível que a categoria capacitação profissional tenha sido a mais pesquisada, conforme observa-se acima.

Através deste levantamento realizado, percebe-se que a preocupação em entender a política de capacitação dos servidores, em especial, na Universidade de Brasília, não é tão incomum. Em pesquisa recente, Santos (2019) buscou evidenciar a visão que os servidores da Universidade de Brasília possuem sobre a capacitação profissional. A autora afirma que a universidade possui como um aspecto importante a capacitação de seus servidores, mesmo em um cenário de escassez de recursos orçamentários, imposto pela Emenda Constitucional 95/2016. A autora relata, ainda, que o trabalho dos servidores, com as atuais tecnologias e novas

ferramentas, demanda novas abordagens e competências no trato das funções administrativas, reforçando a importância da capacitação destes trabalhadores.

Nesta mesma pesquisa, Santos (2019) nos informa que os servidores entendem a capacitação como um processo contínuo e necessário, e que possibilita o desenvolvimento de três níveis: institucional, técnico e profissional. Reforça-se, aqui, a percepção que os servidores compreendem a capacitação como uma forma de a instituição se desenvolver e também se desenvolverem profissionalmente. Entretanto, a autora pondera que a capacitação permanente só será efetiva desde que desenvolva habilidades técnicas e funcionais voltadas para a realidade dos servidores.

Nesse sentido, Santos (2019) destaca alguns entraves na política de capacitação encontrados em sua pesquisa, tais quais a falta de interação entre os gestores e servidores, e também a oferta de cursos que não refletem a realidade funcional dos servidores, culminando na elaboração de cursos superficiais. Reforça-se, aqui, a importância do fortalecimento da comunicação entre gestores e servidores no processo de capacitação, pois a “falta de comunicação entre os servidores e a gestão configura-se um dos entraves que não permitem a efetiva realização das ações de capacitação na UnB” (SANTOS, 2019, p. 55). A autora evidencia, também, que os participantes entendem que a política de capacitação deve ser baseada no perfil dos servidores e em suas realidades de trabalho, tarefa esta que seria facilitada se houvesse integração entre os diversos atores que compõem o processo.

Ratificando a constatação acima, Junckes (2015, p. 118) evidencia em seu trabalho um fator limitador encontrado na política de capacitação de uma IES pública, que é “a falta de planejamento das unidades e de participação mais efetiva das chefias no planejamento da formação profissional dos servidores lotados em seus setores”. Sendo assim, a autora relata que para a política de capacitação cumprir o seu papel deve haver maior envolvimento entre chefia e servidores, a fim de que ocorra a devida formação profissional dos trabalhadores.

Silva (2018) destaca que a área de Gestão de Pessoas sofreu muitas mudanças ao longo das últimas décadas, fazendo com que, atualmente, a capacitação e o desenvolvimento dos servidores visem a garantia da eficiência, eficácia e boa prestação dos serviços públicos. Diante disso, a autora pesquisou sobre como funciona a política de capacitação nas IFES e quais legislações abordam o tema. Ademais, a autora trouxe como objetivo uma análise a fim de destacar melhorias ao modelo de capacitação realizado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

Corroborando com a pesquisa de Silva (2018), Santos (2015) pesquisa a política de capacitação na Universidade de Brasília perpassando pelos modelos de Administração Pública

que se instalaram no Brasil. Sendo assim, o autor trouxe a capacitação na perspectiva de uma ação que se molda a partir de um novo modelo de Estado, que se instaurou mediante reformas globais. Ao entendermos a capacitação como uma ação que se molda a partir dos modelos de Administração Pública, podemos evidenciar que, atualmente, vivemos uma capacitação alinhada aos preceitos do modelo de administração gerencial, isto é, voltado mais para resultados e consecução de objetivos, e menos para o bem-estar do servidor. Apesar de o servidor ser enxergado como um recurso estratégico na gestão por competências, as legislações acerca da capacitação não inovam no tocante ao bem-estar e qualidade de vida do servidor público.

Em quase sua totalidade, as pesquisas levantadas evidenciam a importância da capacitação profissional para boa prestação dos serviços públicos. Santos (2019), por exemplo, constata em sua pesquisa que os servidores buscam a capacitação para oferecer serviços de qualidade na Universidade. Com ideias semelhantes, Junckes (2015) ressalta que a gestão universitária é uma atividade complexa, e destaca que a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos é uma maneira de se atingir excelência nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ressalta-se que as pesquisas alinham-se aos ditames legais que tratam sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, pois os autores trazem a capacitação em perspectiva semelhante à trazida pelo Decreto 5.825/2006, que define a capacitação como um “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.” (BRASIL, 2006b).

Acerca do conceito trazido pelo Decreto 5.825/2006, evidencia-se uma outra categoria destacada nas pesquisas sobre a capacitação dos servidores: a gestão por competências. Conforme Nery (2017, p. 39), “já existe base legal que reconhece a importância da capacitação e também a importância dela se tornar um processo permanente de aprendizagem para o desenvolvimento de competências”. A autora afirma que é através do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais que os servidores alcançam a eficiência na prestação dos serviços, e define que a materialização da gestão por competências se dá quando há a identificação das competências requeridas pela organização e o posterior desenvolvimento dessas competências nos servidores, a fim de se atingir os objetivos da instituição.

A partir da fala da autora, percebe-se muita semelhança com a definição trazida pelo Decreto 5.707/2006, que instituiu a antiga Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, e estabeleceu a gestão por competência como um instrumento da PNPD. O Decreto define a gestão por competência como: “gestão da capacitação orientada

para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a). É importante frisar que à época da publicação desta pesquisa vigorava o Decreto 5.707/2006, entretanto o Decreto 9.991/2019 o revogou e estabeleceu a nova PNDP, não deixando de explicitar que o desenvolvimento dos servidores se dará nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e entidades da Administração Pública, além de instituir que o diagnóstico das competências identificará os conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou função (BRASIL, 2019).

Diante deste levantamento das pesquisas sobre a capacitação profissional dos servidores nas IFES, constata-se que os estudos abordam os principais dispositivos legais acerca do tema e descrevem os principais instrumentos da política de capacitação realizada pelos órgãos e entidades da Administração Pública. As pesquisas trazem, ainda, as realidades vivenciadas em cada IES, destacando fatores positivos na política de capacitação, mas também fatores limitadores na implementação da política.

Acerca de fatores positivos sobre a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos, é importante destacar que grande parte dos trabalhos levantados neste capítulo foram realizados em programas de mestrado profissional das IFES. Sobre mestrados profissionais, destacam-se os cursos oferecidos na Universidade de Brasília que compõem a agenda de capacitação profissional dos servidores, a exemplo do Programa de Mestrado Profissional em Educação (PPGE-MP).

Constatamos, assim, que o tema sobre a capacitação profissional é uma área de pesquisa em potencial no âmbito da Universidade de Brasília, que já dispõe de 6 dissertações nos últimos 5 anos. Sendo assim, no intuito de promover novas reflexões sobre as ações de capacitação promovidas pela Universidade de Brasília, objetivamos compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação às ações de capacitação profissional e sua possível efetividade em termos de formação destacando melhorias oportunas com base nas necessidades dos servidores.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo explicita os referenciais teóricos dos principais temas envolvidos na pesquisa, apresentados em cinco tópicos principais: administração pública; gestão de pessoas; política nacional de desenvolvimento dos servidores públicos federais; treinamento e desenvolvimento de pessoas e a gestão por competências.

3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme Meirelles (2016), a Administração Pública pode ser conceituada sob o sentido formal, que é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo, e também sob o sentido material, que é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral. Nesse sentido, a Administração seria o instrumento apto a operacionalizar as políticas de Governo e os serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Em complementação às ideias de Meirelles, Mello (2010) evidencia que a Administração Pública não titulariza os interesses públicos, pois o único titular que os possui é o Estado e que, em certa medida, os protege e exercita através da função administrativa, através de seus órgãos e entidades (administração pública em sentido orgânico).

Bergue (2010) salienta que o objetivo finalístico da Administração Pública é oferecer serviços à coletividade. Para isso, os órgãos e entidades da Administração Pública utilizam-se de variados insumos na produção de bens e serviços públicos, que podem ser classificados como recursos materiais (financeiros, equipamentos e maquinários) e recursos humanos (agentes públicos).

Corroborando com os estudiosos acima, Di Pietro (2018) explicita que o vocábulo Administração Pública contempla dois sentidos: subjetivo e objetivo.

Em sentido **subjetivo, formal** ou **orgânico**, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende **pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos** incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; [...] Em sentido **objetivo, material** ou **funcional**, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria **função administrativa** que incumbe, **predominantemente**, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2018, p. 118, grifo do autor).

Para Di Pietro (2018), a Administração Pública não possui vontade própria, pois está condicionada aos ditames legais, isto é, a finalidade a ser perseguida pelo administrador decorre de lei.

Nesse sentido, as palavras da supracitada autora coadunam com o art. 37 da Constituição Federal de 1988, que diz que a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Ressalta-se que, ao longo da história, o papel do Estado brasileiro passou por algumas redefinições importantes, e com o seu aparelho não foi diferente.

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar (BRASIL, 1995, p.12).

Mais precisamente na década de 1990, a redefinição do papel do Estado é um tema que ganha notória relevância, pois debatia-se cada vez mais a presença do Estado na economia nacional, pois:

tornou-se inadiável equacionar a questão da reforma ou da reconstrução do Estado, que já não conseguia atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social. A reforma do Estado não é, assim, um tema abstrato: ao contrário, é algo cobrado pela cidadania, que vê frustrada suas demandas e expectativas. (BRASIL, 1995, p. 10).

Conforme Bresser-Pereira (2006), na busca por mais eficiência e cidadania, constatou-se que a administração pública brasileira evoluiu ao longo da história através de três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Na sequência, detalha-se cada um dos modelos mencionados.

3.1.1 Modelo Patrimonialista

O patrimonialismo é uma forma de dominação tradicional prescrita por Weber (1991), em que a legitimidade é obtida através da crença em ordens ou poderes senhoriais tradicionais (existentes desde sempre). O aparelho estatal funciona como uma extensão do poder do soberano, não sendo possível distinguir os patrimônios públicos e privados. O quadro administrativo não é composto por funcionários, mas por servidores pessoais. Ressalta-se que não são os objetivos do cargo que determinam as relações entre o senhor e o quadro administrativo, mas a fidelidade pessoal do servidor. Ainda conforme os preceitos weberianos, observa-se que nesse tipo de dominação não há obediência a estatutos, mas tão somente ao senhor tradicionalmente determinado.

No Brasil, pode-se afirmar que, inicialmente, as relações eram predominantemente mantidas através de características da dominação tradicional preconizada por Weber. Sendo assim, as relações entre Portugal e sua colônia fizeram com que o modelo de administração pública praticado na colônia fosse patrimonialista, isto é, o rei dominava com um quadro administrativo de pessoas tradicionalmente ligadas a ele, escravos, colonos, funcionários domésticos e ou recrutados mediante relações de confiança ou fidelidade. Nesse sentido, além da colônia se assemelhar a um “patrimônio” da metrópole, e não uma extensão de seu território, ainda era confundida como o próprio patrimônio do soberano (WEBER, 1991).

Drumond, Silveira e Silva (2014) ressaltam que mesmo após a proclamação da independência em 1822, houve a manutenção do modelo de gestão patrimonialista no Brasil Império, como também na República Velha (1889-1930). Entretanto, conforme Coutinho (2006), a ruptura do Estado colonial para país independente deu-se de forma débil e frágil, pois a título de exemplo cita-se que o primeiro imperador era conhecido no Brasil como Pedro I e em Portugal como Pedro IV. Ou seja, a transição para a modernidade no Brasil conservou elementos da velha ordem e fortaleceu o poder do Estado, que cultivou práticas patrimonialistas após 1930 e ainda cultiva até os dias atuais.

Ainda conforme assinalado por Coutinho (2006), o Estado brasileiro, desde a colonização, sofreu fortes características políticas autoritárias e centralizadoras, e o principal elemento dessa constatação é que o Estado sempre esteve a serviço de interesses privados, o que caracteriza um Estado capitalista que fora herdado da metrópole portuguesa. A primeira manifestação desse forte caráter privado reside no fato do Estado brasileiro sempre ter apresentado fortes características patrimonialistas, isto é, um Estado tratado pelos seus ocupantes como propriedade pessoal, o que gerou fenômenos que conhecemos e que existem ainda atualmente como nepotismo, clientelismo e corrupção.

Referentemente ao quadro administrativo, Weber (1991) enumera que a ele faltava: a) competência fixa segundo regras objetivas; b) hierarquia racional fixa; c) nomeação regulada por contrato livre e o ascenso regulado; d) formação profissional como norma; e e) salário fixo e frequentemente pago em dinheiro. Com relação a *a)* no lugar da competência objetiva existia a concorrência entre os cargos e responsabilidades atribuídas pelo senhor a seu arbítrio. O autor ressalta, ainda, que com raras exceções, é impossível encontrar como duradoura e fixa uma esfera de atividade objetiva e racionalmente delimitada. Referente a *b)*, ora a hierarquia era regulada pela tradição, ora era dependente do arbítrio do senhor. Com respeito a *c)*, os funcionários domésticos e favoritos eram recrutados de modo patrimonial: escravos e servos do senhor. Os cargos do quadro eram considerados como prebendas conferidas individualmente e

posteriormente renovadas, sem, no entanto, se tornarem hereditárias. No que diz respeito a *d*), todos os funcionários domésticos e favoritos do soberano careciam de formação profissional racional como qualificação fundamental. Weber destaca, ainda, que o começo de qualquer que seja a formação profissional dos funcionários marca, por toda a parte, uma época no estilo da administração. Importante salientar que esse item guarda profunda relação com o objeto de estudo desta pesquisa, que é a capacitação profissional dos servidores públicos no século XXI. Enquanto a administração pública patrimonialista não tinha por objetivo a qualificação profissional do corpo de funcionários, na administração pública gerencial busca-se capacitar os servidores através da gestão por competências alinhada aos avanços tecnológicos e a nova organização política e econômica mundial, a fim de tornar o Estado capaz de competir com outros países. Com respeito a *e*), os funcionários eram, originalmente, alimentados na mesa do soberano e vestidos a partir de seu guarda-roupa. Posteriormente, tem-se a criação de prebendas, que eram benefícios (algumas em receitas em espécie) através dos quais os funcionários tinham direito em troca de seus serviços.

Corroborando com as explicações de Weber e Coutinho acima, Bresser-Pereira (2006) afirma que a característica forte do estado patrimonialista era a privatização do Estado, ou a interpermeabilidade dos patrimônios público e privado, isto é, a impossibilidade da distinção entre *res publica* e bens privados. O autor aprofunda o conceito e informa que esse modelo de administração foi típico de sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas, porém com o advento da democracia e do capitalismo estabeleceu-se uma clara distinção entre *res publica* e os bens privados. Nesse sentido, a democracia e a administração pública burocrática, que é o tema do próximo item, surgem como os principais elementos que visavam proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado.

3.1.2 Modelo Burocrático

Segundo Bresser-Pereira (2006), o modelo burocrático surge em substituição às formas patrimonialistas de administrar o Estado. O autor sinaliza que a:

Burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção – dois traços inerentes à administração patrimonialista –, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 26).

Drumond, Silveira e Silva (2014) enfatizam que o modelo burocrático de administração pública compreendeu o período entre 1930 até a década de 1990, embora a administração pública nunca tenha abandonado em sua totalidade as práticas burocráticas. Os

autores, ainda, declaram que o marco inicial de institucionalização deste modelo de administração foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, durante o governo de Getúlio Vargas, que representou a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro.

Conforme os ensinamentos de Weber (1991), a burocracia é o tipo mais puro da dominação legal-racional e baseia-se na vigência de que a) todo direito pode ser estatuído de modo racional – com a pretensão de ser respeitado pelos membros e pessoas de determinada associação –; b) todo direito é um cosmos de regras abstratas, normalmente estatuídas com determinadas intenções, seguindo princípios indicáveis de forma geral e que encontram aprovação ou pelo menos não são desaprovados nas ordens da associação; c) o senhor legal típico (superior) ao ordenar está realizando uma ordem impessoal na qual orienta suas disposições; e d) os integrantes da associação burocrática ao obedecerem as ordens obedecem “ao direito” e não a uma vontade pessoal do superior. Weber desenvolve a ideia de que a dominação racional é um exercício contínuo que está vinculado a regras, onde o Estado delimita os serviços obrigatórios, lhes dando a competência necessária, com atribuição de poderes de mando eventualmente requeridos e uma limitação fixa dos meios coercitivos e condições para aplicação. Esse tipo de dominação possui por princípio a hierarquia oficial, que é a organização de instâncias fixas de controle e supervisão para cada autoridade institucional, com o direito de apelação às instâncias superiores. A ideia de se hierarquizar remete ao cumprimento de regras (técnicas e normas), mas que só poderão ser alcançadas se os detentores dos cargos atingirem a racionalidade plena, que se dá por meio da qualificação profissional. Nesse sentido, surge em um primeiro momento a ideia de especialização profissional para que os funcionários possam compor os quadros administrativos de associações racionais, sejam elas políticas, eclesiásticas, capitalistas ou outras.

Weber (1991) elucida que a dominação legal estabelece a separação absoluta entre o quadro administrativo e os meios de administração e produção, isto é, os trabalhadores do quadro administrativo não possuem a posse dos meios materiais de administração e produção. Diferentemente da administração patrimonialista, aqui ocorre a separação absoluta entre o patrimônio da instituição e o patrimônio privado, bem como o local das atividades profissionais e o domicílio dos funcionários. Nessa acepção, o detentor não se apropria do cargo que ocupa, mas tão somente o utiliza com a finalidade racional de garantir seu trabalho, que possui caráter puramente objetivo e vinculado a normas. Ademais, todos os processos administrativos são regidos pelo princípio da documentação (fixação dos documentos por escrito).

Sinteticamente, o quadro administrativo burocrático se diferencia do quadro administrativo patrimonialista, pois é dirigido por um senhor apropriado, eleito ou designado para o cargo e é composto por pessoas livres e que obedecem somente às obrigações objetivas do seu cargo; são nomeados (e não eleitos) na hierarquia de cargos; possuem competências funcionais fixas; estão vinculadas a um contrato; devem comprovar a qualificação profissional mediante certificados e diplomas; são remunerados com salários fixos em dinheiro e possuem alguns direitos como aposentadoria e manifestar vontade de demitir-se; exercem seus cargos como profissão única ou principal; possuem a perspectiva de carreira e de progressão dentro do cargo; trabalham em separação absoluta dos meios administrativos e sem apropriarem-se dos cargos que ocupam; e estão submetidos a um rigoroso sistema de disciplina e controle do serviço. Partindo desse quadro de pessoal altamente especializado, o sociólogo alemão salienta que a administração puramente burocrática pode ser considerada a forma mais racional de exercício de dominação, onde se alcança o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, na qual o Estado poderia alcançar a intensidade e extensibilidade de seus serviços, além da aplicabilidade formalmente universal em todas as espécies de tarefas.

Entretanto, embora a autoridade racional-legal preconizada por Weber revelasse superioridade sobre o poder patrimonialista, o Estado ao ampliar o seu papel social e econômico viu que a administração pública burocrática provou ser inadequada. Em estados pequenos e dedicados à proteção de mínimos direitos e com um aparato reduzido este tipo de administração fazia sentido, porém quando o Estado acrescenta às suas funções o papel de provedor de educação pública, saúde pública, seguridade social, ciência, investimentos em infraestrutura e meio ambiente e cultura pública percebe-se que a administração burocrática era lenta, cara e ineficiente. Nesse sentido, não mais bastava ao Estado combater a corrupção e o nepotismo, todavia necessitava ser eficiente ao prover os bens públicos e semipúblicos, além do que os direitos civis e sociais estavam razoavelmente protegidos e a prioridade agora era a proteção dos direitos públicos, pois a *res publica* encontrava-se exposta a ameaças (BRESSER-PEIREIRA, 2006).

É nesse contexto de crise do modelo burocrático que emerge a necessidade de uma nova reforma do aparelho do Estado, pois a administração burocrática demonstrara ineficiência em administrar o Estado de Bem-Estar Social, pois mostrava-se morosa e altamente centralizada. Assim sendo, buscou-se a implementação de uma administração pública gerencial, voltada para a busca constante da eficiência e dos resultados no serviço público, e conforme Chanlat (2002), inclinada com as categorias da gestão privada, tomando por base os princípios

da inovação, produtividade, competência, qualidade, empreendedorismo, desempenho e excelência.

3.1.3 Modelo Gerencial

Conforme Bresser-Pereira (2006), a administração pública gerencial, igualmente à burocracia, visava combater as práticas de nepotismo e corrupção, mas se diferenciava desta por não preconizar esse combate com procedimentos rígidos. O autor ressalta que a rigidez burocrática funcionou contra os valores patrimonialistas, entretanto indaga que “emergiram novas modalidades de apropriação da res publica pelo setor privado que não podem ser evitadas pelo recurso aos métodos burocráticos” (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 29). Em contrapartida, o autor idealiza uma administração que persiga indubitavelmente os princípios da descentralização; da delegação de autoridade e de responsabilidade do gestor público; e do rígido controle sobre o desempenho dos servidores, medido por indicadores pré-acordados.

Conforme os preceitos do gerencialismo, para se combater as novas formas de privatização que ameaçavam o Estado necessitava-se de uma administração eficiente na gerência do aparato estatal. Ao invés de administração preocupada com suas próprias necessidades, emergia a necessidade de uma administração preocupada com as necessidades do consumidor, pois conforme Bresser-Pereira (2006, p. 30), “o serviço público é público, é um serviço para o público, para o cidadão”.

Bresser-Pereira (2006) discorre que a primeira tentativa de uma reforma gerencial se deu em 1967, através da publicação do Decreto-Lei 200, que objetivava uma administração pautada nos princípios da descentralização, planejamento, coordenação, delegação de competências e o controle. Neste período tem-se a criação de diversas empresas estatais, e conseqüentemente um alargamento da administração indireta do Estado, enquanto a Administração Direta tornava-se, cada vez mais, obsoleta e ineficiente. A segunda tentativa da implementação do gerencialismo ocorreu na década de 1990, mais precisamente através do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), que foi um plano de reforma preconcebido pelo próprio Luiz Carlos Bresser Pereira, no cargo de Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), e que intencionou combater as persistentes práticas de uma administração arcaica, burocrática ao extremo, centralizada, hierárquica e rígida.

As principais diferenças entre uma administração pública burocrática e uma administração pública gerencial foram precisamente sintetizadas conforme o Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Comparação entre o modelo burocrático e o modelo gerencial

Administração Pública Burocrática		Administração Pública Gerencial	
Ação desejada	Indicador de qualidade	Ação desejada	Indicador de qualidade
Estabilidade do Servidor	Servidor e Estado protegidos contra o clientelismo.	Flexibilização da estabilidade do Servidor	Dedicação do servidor, empenho e busca pela eficiência no trabalho.
Centralização	Mais controle. Menos ingerência.	Descentralização Política	Criação de políticas públicas que atendam a demandas regionalizadas. Governos acessíveis.
		Descentralização administrativa	Autonomia de gestão e atingimento de metas. Envolvimento de agentes privados e organizações da sociedade civil.
Hierarquia	Claras responsabilização e linhas de comando. Redução de conflitos.	Redução de níveis hierárquicos	Comunicação eficiente.
Controle dos procedimentos	Minimização de falhas procedimentais.	Controle por resultados	Qualidade dos serviços. Os fins acima dos meios.
Foco nos processos administrativos	Controle efetivo de abusos e antecipação do erro, com o objetivo de evitá-los.	Foco no cidadão	Satisfação dos usuários como clientes. Atenção às suas individualidades.
Formalismo	Estandarização dos serviços. Previsibilidade. Confiabilidade.	Eficiência	Distribuição racional de recursos. Fazer melhor e sem desperdício.
Carreira	Crescimento profissional e chances igualitárias, a depender do desempenho. Divisão racional de tarefas.	Estabelecimento de metas	Definição precisa dos objetivos a serem alcançados pelo administrador público.
Profissionalismo e técnica	Mérito profissional. Alto padrão de expertise dos servidores. Serviços de boa qualidade técnica.	Treinamento e avaliação de desempenho	Meritocracia, incentivos e punições.
Impessoalidade	Não apropriação pessoal do poder. Os cargos hierárquicos pertencem à administração, não aos seus ocupantes. Tratamento equânime, imparcialidade.	Confiança limitada	Criatividade e inovação. Melhora da autoestima dos servidores e do senso de responsabilidade.
—	—	Transparência	Controle social. <i>Accountability</i> .
—	—	Competitividade	Capacidade de resposta aprimorada.

Fonte: Luz (2015, p. 18).

Ao longo da década de 1990, apesar de algumas resistências por parte de alguns setores da sociedade, principalmente os servidores públicos, a reforma ganhou força e criou um aspecto de fundamental para a ruptura da burocracia e para o desenvolvimento do Estado, pois o processo de globalização, da integração dos mercados e da competitividade afluía e o novo

Estado surgia como um modelo eminente. Nesse contexto, através do PDRAE, Bresser-Pereira (2006) propôs uma redefinição das funções do Estado em quatro setores: I) núcleo estratégico constituído pelo alto escalão dos poderes constitucionais e ministérios; II) atividades exclusivas que englobariam aquelas relativas ao cumprimento das leis e políticas públicas, além das forças armadas e agências de fiscalização; III) serviços não exclusivos, tais quais educação, saúde, cultura e ciência. São áreas que seriam controladas pela sociedade, mas que ficariam sob a tutela do Estado. Sendo assim, poderiam ser privatizadas ou receberem subsídio por parte do poder público, tornando-se organizações públicas não estatais; IV) setor de produção de bens e serviços seria composto pelas empresas estatais.

Quanto ao quadro administrativo na administração gerencial, o Plano Diretor da Reforma do Estado inovou em algumas questões e deu nova roupagem a algumas premissas já alcançadas pela burocracia. Em conceitos gerais objetivou-se preparar essa nova administração pública mediante servidores profissionais e valorizados. Os servidores seriam, assim, os “recursos humanos” que realizariam a articulação entre o Estado e a sociedade, conquanto recebessem aprimoramento para a efetiva prestação dos serviços públicos. O Plano Diretor lançava, assim, a diretriz que os servidores seriam elementos importantes na implementação da reforma administrativa gerencial, pois observava que:

a adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado. (BRASIL, 1995, p. 63).

Relativamente ao desenvolvimento do corpo administrativo, o Plano Diretor objetivou um projeto que deveria ser implementado pelas mais diversas escolas de administração pública do Estado, como forma de modernizar a gestão pública. Agora tinha-se como objetivo a formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente. Os treinamentos adquiriram um aspecto mais racional, pois abarcariam as seguintes áreas: I) um núcleo básico com texto-síntese dos valores que compõem o novo paradigma da gestão governamental; II) uma área de tecnologia educacional para apoiar a atividade pedagógica; e III) novos instrumentos de avaliação, a partir da revisão dos utilizados na avaliação da reação, e novos instrumentos que permitam avaliar o impacto do treinamento. Por fim, os cursos seriam programados conforme temas relativos a novas estratégias de gestão pública, desenvolvimento gerencial e de recursos humanos, atendimento ao público e utilização

de novos recursos de tecnologia e informação, que será a ferramenta básica na implementação dos programas de reforma do aparelho do Estado.

Por conseguinte, a reforma do aparelho do Estado foi um tema amplo, pois envolveu aspectos políticos, econômicos e administrativos. Desse modo, Bresser-Pereira (2006) sinaliza que a reforma gerencial estava relacionada à promoção da governabilidade – condições necessárias ao exercício do poder –, e ao aumento da governança – capacidade administrativa que o Estado tem para gerenciar com efetividade e eficiência, voltando-se para o atendimento ao cidadão –, ou seja, o Estado que não dispusesse da capacidade de governança não estaria apto a implementar as políticas públicas necessárias às demandas dos cidadãos, conseqüentemente não conseguindo se desamarrar das limitações impostas pela rigidez burocrática e ineficiente. É nesse contexto do aumento da capacidade de governança do Estado que surgem as novas políticas governamentais, e entre as muitas delas o presente estudo tem como objeto a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que é o tema do próximo item.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS (GP)

A globalização, o desenvolvimento da tecnologia e o intenso movimento pela qualidade e produtividade dentro das organizações demandam, cada vez mais, a participação das pessoas, pois são essas que mantêm e conservam a conjuntura da organização, além de gerar e fortalecer a inovação (CHIAVENATO, 2010). Conforme este estudioso da área, é o setor de Gestão de Pessoas o responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas, pois são as pessoas que produzem, vendem, atendem ao cliente, lideram, comunicam, motivam, tomam decisões, gerenciam e supervisionam os negócios, isto é, não existem organizações sem pessoas, logo, “no fundo, as organizações são conjuntos de pessoas”. (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Para Gil (2001), a gestão de pessoas visa a cooperação dos funcionários da organização e materializa o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Para o autor, a Gestão de Pessoas representa uma evolução em referência às antigas áreas de Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos, pois a ideia de gestão representa maneiras de como lidar com as pessoas, não as diminuindo somente a empregados ou funcionários que executam determinadas funções, mas como colaboradores e parceiros que atuam em prol dos objetivos e missão da organização.

No Quadro 3, abaixo, procura-se sintetizar as principais mudanças que o modelo de Gestão de Pessoas (GP) ambicionou para as organizações em geral, em comparação ao anterior modelo de Gestão de Recursos Humanos (RH).

Quadro 3 – Gestão de RH x Gestão de Pessoas

Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Autocrático	Atividade Estratégica
Centralizador	Trabalho em Equipe
Hierarquizado	Pessoas como Parceiros na Gestão
Burocrático	Participativo
Operacional	Cumprimento de Metas e Resultados
Foco no Processo	Foco nas Pessoas

Fonte: Gestão de pessoas Fundamentos e Tendências – MPOG – ENAP, (2008, p. 29).

Conforme Araújo (2006), são as pessoas as responsáveis pela superação dos obstáculos vivenciados nas organizações, adquirindo status de peças-chave. São as pessoas as responsáveis pelo desenvolvimento da cultura organizacional, pela tomada de decisões e pela adaptação à realidade do ambiente externo (ARAUJO, 2006).

Em complementação, Nogueira e Santana (2001) entendem a área de Gestão de Pessoas como aquela que dirige os componentes do sistema de pessoal (desempenho dos funcionários, desenvolvimento na carreira, ações de qualificação, entre outros). Os autores ressaltam que esses componentes do sistema de pessoal devem estar estabelecidos em prazos determinados e devem estar vinculados à missão da organização.

Outra conceituação presente na literatura versa que a Gestão de Pessoas engloba as várias atividades referentes às políticas e práticas de administração do trabalho dos funcionários, que se inicia na seleção/recrutamento e perpassa o desenvolvimento ao longo da carreira (DAVEL; VERGARA, 2001).

Em outra perspectiva, Fernandes (2006) enfatiza a valorização ao capital humano como diferencial competitivo. Para o autor, nesse novo modelo de economia globalizada, as organizações necessitam de trabalhadores satisfeitos, ou seja, empresas e organizações, agora, demonstram interesse na satisfação do funcionário no desempenho das tarefas, pois assim consegue-se manter os índices de produtividade elevados.

Os grandes avanços (tecnológicos, sociais, de comunicação, científicos, entre outros) que o novo século trouxe demandaram mudanças nas várias esferas da sociedade, principalmente das organizações públicas, que necessitam agir com rapidez e eficiência no atendimento das demandas sociais. Naturalmente essas novas exigências refletem nos servidores públicos, que materializam o dever de agir do Estado face à população. Assim sendo, as próximas seções buscam compreender a importância de uma gestão pautada em motivar e incentivar os colaboradores do setor público através de programas de qualificação e capacitação profissional a fim de atender os anseios da sociedade.

3.2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

Conforme Marconi (2005), as organizações, notavelmente as públicas, têm tido seus papéis rediscutidos, diante das necessidades da sociedade. Sendo assim, o autor pondera que, atualmente, as organizações estão redefinindo os seus objetivos, as macroatividades, as metas gerais e, por fim, a sua missão final. É nessa nova conjuntura na qual atravessam as organizações públicas que a área de gestão de pessoas ganha destaque.

Uma possível definição para a gestão de pessoas no setor público seria um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.” (BERGUE, 2007, p. 18).

Bergue (2010) ressalta que a gestão de pessoas no setor público abarca, ainda, ações de planejamento das necessidades mútuas entre as organizações e os servidores.

Já para França (2012), a gestão de pessoas no setor público deve desenvolver novas tecnologias para a gestão das instituições, isto é, com enfoque nas ações de recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento.

Selden (2010) considera que as organizações privadas selecionam profissionais melhores qualificados e competentes que as instituições públicas. Para reverter esse quadro, o autor pondera que as instituições públicas devem investir na gestão de pessoas, quer pela capacitação, quer pela remuneração ou desempenho.

De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010), as organizações públicas, diferentemente das organizações privadas, possuem algumas características que atravancam a nova visão do modelo de Gestão de Pessoas pautado no desempenho, no resultado e no desempenho profissional contínuo dos funcionários. Os autores sinalizam que a área de GP geralmente só age quando acionada por outros setores da instituição, priorizando ações

emergenciais e pontuais, que por muitas vezes estão desvinculadas dos objetivos finalísticos e metas da organização. Nesse sentido, os autores elencaram as principais dificuldades encontradas no âmbito da área de Gestão de Pessoas das instituições públicas, que são:

- a) existência de inúmeras legislações que dificultam e inviabilizam a resolução de problemas, tendo em vista que o administrador público só poder agir de acordo aos ditames legais, limitando inclusive condutas que inovem e melhorem a prestação dos serviços;
- b) não há um claro entendimento que o cidadão é o real destinatário dos serviços públicos, o que gera uma onda de negação ao serviço público por parte dos cidadãos;
- c) não há relevância ao desempenho, isto é, não há vinculação das atribuições realizadas com o desempenho eficiente, eficaz e efetivo do trabalho;
- d) não há vinculação entre as remunerações e o desempenho dos servidores, o que gera desestímulo por parte da força de trabalho, e conseqüentemente a falta de comprometimento com as tarefas;
- e) desconsideração com a gestão e o planejamento de curto, médio e longo prazo e ênfase em práticas rotineiras;
- f) alternância contínua nas posições de chefias;
- g) papel da gratificação deturpado, sendo visto como compensação de reajustes salariais, e não como um incentivo a um esforço ou tarefa adicional do servidor.

Nessa redefinição dos papéis organizacionais do setor público, Marconi (2005) enumera algumas possibilidades de um planejamento estratégico de pessoas, que são:

- 1) estabelecimento do objetivo da política de recursos humanos no setor público, isto é, esclarecer o perfil desejado da força de trabalho e sua atuação eficiente, alcançando os resultados esperados e atendendo satisfatoriamente aos cidadãos;
- 2) planejamento da força de trabalho, isto é, perfil requerido, quantitativo de pessoal e sua devida alocação;
- 3) a política de recursos humanos deverá contemplar: I) um recrutamento eficiente e rigoroso e que atendam ao perfil requerido; II) uma estrutura de carreira na qual o servidor possa se desenvolver profissionalmente e se sinta estimulado a buscar se capacitar, melhorar seu desempenho e assumir novas responsabilidades; III) ações de capacitação e aprimoramento contínuo da força de trabalho buscando alinhar o trabalho do servidor ao perfil desejado; IV) uma estrutura de incentivos com remuneração e benefícios que estimulem o servidor; V) uma estrutura de avaliação

no intuito de verificar o desempenho e identificar possíveis necessidades de capacitação; e VI) uma estratégia de redistribuição de pessoal em que a organização possa movimentar os servidores a fim de readequar o perfil e/ou quantitativo para determinada área.

Silva (2013) reforça que o grande desafio da gestão de pessoas no setor público é satisfazer, em favor da causa da instituição, os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Nesse sentido, a gestão de pessoas pode ser compreendida como um sistema de interesses globais da instituição onde o desenvolvimento das competências dos colaboradores deve atender aos objetivos setoriais e organizacionais.

É através dessa gestão de pessoas pautada pelo alcance de objetivos organizacionais e pessoais mediante o desenvolvimento de competências que culminou a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a qual estabeleceu um conjunto de diretrizes para o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais, que serão analisadas mais adiante.

3.3 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Associada ao modelo de administração gerencial e pautada na melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 1998), foi instituída a Política Nacional de Capacitação por meio do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Pela primeira vez no ordenamento jurídico brasileiro evidenciava-se a valorização dos servidores, por meio de ações de capacitações contínuas. Depreende-se da leitura do referido normativo a idealização da adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais, divulgação e controle dos resultados das ações de capacitação, além da racionalização e efetividade dos gastos com os programas de capacitação. No entanto, a sua implementação foi burocratizada e não alcançou os resultados gerenciais previstos (PACHECO, 2002).

Em 23 de fevereiro de 2006, em substituição ao Decreto nº 2.794/1998, foi instituído o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a). Emergia, então, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal trazendo algumas inovações para a capacitação dos servidores federais. Esta PNDP tinha como finalidades expressas a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos; o desenvolvimento permanente do servidor; a aproximação das competências dos servidores àquelas requeridas pelas instituições; maior divulgação das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade com os gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Segundo Magalhães et al. (2010, p.66) entre as inovações, evidencia-se:

a que diz respeito à possibilidade de acesso aos valores fixados por instituições especializadas em ações de desenvolvimento de recursos humanos. Essa diretriz permite obter parâmetros relacionados aos custos das ações de capacitação, contribuindo para a realização do planejamento orçamentário da organização. Além disso, uma maior publicidade em todo o processo de capacitação pode facilitar a aprovação dos planos nos mais diversos órgãos sem a ocorrência de distorções na aplicação dos recursos financeiros.

O Decreto 5.707/2006 vinculou as instituições e órgãos públicos da Administração Pública Federal aos novos instrumentos da PNDP, que são o Plano Anual de Capacitação (PAC); o relatório de execução do plano anual de capacitação; e o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a).

Sendo assim, a Administração Pública Federal encontrava-se agora vinculada a uma política de gestão de pessoas alinhada com o desenvolvimento de competências e não mais com os preceitos da burocracia clássica, além do que relacionou as ações de capacitação aos objetivos das instituições.

Corroborando com os autores acima, Teixeira Filho et al. (2017) afirmam que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal surge nesse contexto de transição do modelo burocrático para um modelo gerencial e intencionou a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim, o alto escalão da administração pública percebeu a continuada capacitação do seu material humano como uma forma de melhor atingir o princípio constitucional da eficiência nos serviços públicos.

Bresser-Pereira (2006) enfatiza que, além de uma política voltada ao ajuste fiscal, a administração gerencial se sobressai sobre a burocrática por reduzir gastos públicos a curto prazo e aumentar a eficiência mediante uma orientação gerencial a médio prazo. O autor indaga que a crise administrativa deixada pelo modelo burocrático era evidente devido à baixa capacidade de formulação, implementação e controle de políticas públicas e que os servidores encontravam-se desmotivados, sem perspectivas profissionais e a maioria sem um plano de carreira definido. As instituições de formação e treinamento não cumpriam o seu papel e a remuneração era baixa. É nesse contexto que a Política Nacional de Desenvolvimento dos servidores guarda relação com os ditames da administração gerencial, pois o Decreto nº 5.707/2006 disciplinou o desenvolvimento dos servidores através da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, da racionalização e efetividade dos gastos com as ações de capacitação, e da promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício das atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006a).

Dessa forma, observa-se o referido Decreto alinhado aos princípios da administração gerencial ao enxergar os gestores com um papel de extrema importância para o alcance dos

objetivos institucionais, reiterando a capacitação deles como indispensável na consecução desses objetivos. Nessa perspectiva, Gurgel (2003, p. 27) comenta que o desenvolvimento profissional desses gerentes se respalda no capitalismo contemporâneo, ao afirmar que:

Os gerentes são armados, na sua formação, não apenas, da razão instrumental, que os faz gestores da reprodução econômica. Mas também o são, e hoje de modo privilegiado, gestores da reprodução das condições de produção, dentre elas as condições ideológicas e a condição social convenientes.

Magnin e Pan (2015) sinalizam que a edição da PNDP em 2006 denota o reconhecimento, por parte dos governantes, da importância de um planejamento de educação continuada como indispensável para as organizações públicas atingirem seus objetivos, isto é, o desenvolvimento profissional do servidor deixa de ter uma função acessória e torna-se estratégica para a Administração Pública.

Entretanto, em 2019, o Governo Federal publicou o Decreto nº 9.991/2019, que dispôs sobre a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, objetivando promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

A nova PNDP, igualmente a anterior, manteve a orientação da capacitação dos servidores vinculada ao diagnóstico por competências e fortemente alinhada aos preceitos gerenciais, reforçando a ideia de um planejamento eficiente e uma qualificação mais efetiva dos servidores públicos. Conforme o Decreto, a nova PNDP terá como instrumento o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, documento que deverá ser elaborado por cada órgão e entidade, com validade para o exercício seguinte, e que conterà o levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do órgão ou entidade (BRASIL, 2019).

Entretanto, faz-se mister destacar que a nova PNDP, em comparação com a anterior, ocasionou diversos retrocessos no que concerne à capacitação dos servidores. Primeiramente, observa-se a intenção de o governo centralizar todas as decisões acerca das ações de desenvolvimento dos servidores públicos federais órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), descaracterizando as demandas específicas de determinado órgão/entidade e o trabalho dos respectivos setores de capacitação destes órgãos. Conforme o Decreto nº 9.991/2019:

Art. 5º Os órgãos e as entidades elaborarão e encaminharão a sua proposta de Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP ao órgão central do SIPEC, para ciência e eventuais sugestões de alteração.

[...]

Art. 6º As unidades de gestão de pessoas dos órgãos e das entidades integrantes do SIPEC encaminharão ao órgão central o relatório anual de execução do PDP, que conterá as informações sobre a execução e a avaliação das ações previstas no PDP do exercício anterior e a sua realização.

[...]

Art. 16º Despesas com ações de desenvolvimento de pessoas para a contratação, a prorrogação ou a substituição contratual, a inscrição, o pagamento da mensalidade, as diárias e as passagens poderão ser realizadas somente após a aprovação do PDP [...] (BRASIL, 2019).

A partir dos trechos trazidos do Decreto que dispôs sobre a nova PNDP, evidencia-se a intenção de centralização da decisão das ações de capacitação, inclusive sobre as realizações de despesas, conforme observa-se no artigo 16. Ponderamos, aqui, uma preocupação com a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior, que integram a administração pública federal e estão vinculadas aos ditames do Decreto nº 9.991/2019, entretanto reforçamos que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988), conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988 (CF/88). Nesse sentido, acreditamos que os preceitos elencados na CF/88 e no Decreto nº 9.991/2019 estão em divergência, que se traduz no recuo da política de desenvolvimento dos servidores públicos e na possível ingerência na autonomia das universidades.

Além dos dispositivos citados, o Decreto nº 9.991/2019, disponível na íntegra no Anexo A deste estudo, trouxe outros que intencionaram limitar e restringir a capacitação dos servidores públicos, a exemplo dos artigos que regulamentaram dispositivos da Lei nº 8.112/1990, dificultando a concessão de licenças e afastamentos dos servidores. Evidencia-se, ainda, a limitação do período de afastamento para capacitação de servidores ocupantes de funções gratificadas e a possibilidade de interrupção do afastamento no interesse da Administração.

Diante da realidade da nova Política de Desenvolvimento de Pessoas, é sabido que a Administração Pública busca a eficiência na prestação de seus serviços, visto que o agir com eficiência é um princípio expresso na Constituição Federal (BRASIL, 1988). Entretanto, reforçamos que as Universidades Federais e Institutos Federais de Educação são entidades dotadas de autonomia administrativa, didático-científica e financeira, e devem por direito, ter discricionariedade na condução de suas atividades, inclusive na elaboração de seus planos de capacitação, concebendo-os de acordo com a realidade complexa que tem as universidades públicas. Na próxima seção, busca-se explicitar como se desenrolou o tema capacitação profissional dos servidores no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior.

3.3.1 Política de Desenvolvimento de Pessoal nas IFES

Especificamente aos servidores técnico-administrativos das Universidades, concomitante à edição da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, é instituído um outro normativo que merece destaque, que é o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispôs sobre a estruturação do plano de carreira dos ocupantes de cargos técnico-administrativos em educação e contemplou a valorização do desenvolvimento profissional dos servidores mediante a capacitação continuada incentivada por atrativos financeiros.

O PCCTAE detalha e organiza os cargos e tabelas remuneratórias dos servidores técnico-administrativos em educação, explicita as formas de ingresso em cada um desses cargos e estabelece as formas que o servidor dispõe para se desenvolver ao longo da carreira. O referido plano estabelece, ainda, a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira, que abará o dimensionamento das necessidades institucionais, o programa de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores e o programa de avaliação de desempenho. Diferentemente de outros planos de cargos e salários existentes na Administração Pública Federal, o PCCTAE inova ao criar a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao Ministério da Educação, e com a finalidade de acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do plano nas Instituições Federais de Ensino Superior, além da criação de Comissões Internas de Supervisão em cada Instituição Federal de Ensino. Configura-se, assim, um ato normativo que não elenca somente a estrutura remuneratória dos TAE, mas engloba uma gestão participativa e inovadora no âmbito das Universidades, que possuem peculiaridades em relação a outros órgãos da Administração Federal (BRASIL, 2005).

No intuito de regulamentar a Lei nº 11.091/2005, foi elaborado o Decreto nº 5.825/2006, que formalizou as diretrizes necessárias para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006b).

O referido decreto trouxe importantes conceitos e práticas acerca da capacitação, desenvolvimento e qualificação dos servidores TAES nas IFES, que serão descritos a seguir a fim de esclarecer do que se trata cada atividade: a) **capacitação** é o 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; b) **desenvolvimento** é o 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; c) **educação formal** é a 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; d) **aperfeiçoamento** é o processo de aprendizagem baseado em ações de ensino-aprendizagem que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torna-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas; e e) **qualificação** é o 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 (BRASIL, 2006b).

O programa de capacitação e aperfeiçoamento que as IFES devem elaborar deve objetivar, ainda, o desenvolvimento do servidor, como profissional e como cidadão; capacitar o servidor para as ações da gestão públicas e para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE (BRASIL, 2006b).

Ressalta-se que, ao longo da última década, as IFES passaram por processos de expansão, ampliação de matrículas, cursos, campus, infraestrutura, servidores docentes e técnico-administrativos, logo, para que as instituições tenham pleno funcionamento são necessários investimentos permanentes na capacitação e qualificação de servidores docentes e técnico-administrativos (BRASIL, 2014).

Mais recentemente, através da Portaria MEC nº 27, de 15 de janeiro de 2014, foi instituído o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional, que visou fortalecer os programas de capacitação e qualificação e o investimento nos servidores integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2014).

No tocante à capacitação e qualificação dos servidores públicos federais, em especial os servidores técnico-administrativos em educação, compilou-se no Quadro 4, abaixo, os mais importantes programas, legislações e planos que integram ou integraram a política de desenvolvimento de pessoal proposta para a Administração Pública Federal:

Quadro 4 – Cronologia dos normativos que trataram sobre a promoção das ações de capacitação dos servidores públicos federais

Legislação	Disposições
Lei nº 8.112/ 1990	Regime jurídico dos servidores públicos civis da união, autarquias e das fundações públicas federais.

Decreto nº 1.387/1995	Dispõe sobre o afastamento do país de servidores civis da administração pública federal e dá outras providências.
Lei nº 9.527/1997	Alteração do dispositivo que trata da Licença capacitação dos servidores públicos federais.
Decreto nº 2.794/1998	Dispõe sobre a política nacional de capacitação dos servidores para administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Lei nº 11.091/2005	Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES.
Lei nº 12.772/2012	Alteração da remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 5.707/2006	Dispõe sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 5.824/2005	Dispõe sobre os procedimentos para a concessão de incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE.
Decreto nº 5.825/2005	Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento do PCCTAE.
Portaria MEC nº 09/2005	Define os cursos de capacitação, desde que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor.
Lei nº 12.772/2012	Alteração da remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Portaria MEC nº 27/2014	Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE.
Lei nº 13.325/2016	Alteração da remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 9.991/2019	Revoga o Decreto nº 5.707/2006 e institui a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Instrução Normativa nº 201/2019	Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 9.991/2019).

Decreto nº 10.506/2020	Alteração do Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
-------------------------------	--

Fonte: Autoria própria.

Já no início dos anos 90 tem-se a instituição do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, que regulamentou os direitos, deveres e obrigações dos servidores públicos federais, em harmonia com a Constituição (BRASIL, 1990).

No desenrolar da década de 90 evidenciam-se alguns atos normativos que serviram de prelúdio para a consolidação da política de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos promovida nos anos 2000. Marconi (2005) ressalta que é a partir da década de 1990, com a edição do Plano Diretor da Reforma do Estado, que o Brasil inicia uma nova forma de atuação no setor público, pois a reforma gerencial preconizada pelo plano trouxe a noção de que o Estado necessitava de um quadro de pessoal estruturado, e que para isso, deveria garantir novas ofertas de capacitação e desenvolvimento na carreira dos servidores.

Contudo, a mais significativa legislação sobre a capacitação do servidor público federal foi a edição do Decreto 5.707/2006, que surgiu em um cenário que a população conclamava por melhoria da qualidade e a consequente profissionalização do serviço público. Diante de um modelo gerencial em construção, objetivou-se a melhoria dos resultados através da capacitação profissional, pois a política de desenvolvimento e capacitação dos servidores tornava-se um componente fundamental do processo de busca do perfil adequado de recursos humanos para os órgãos públicos (MARCONI, 2005).

Nesse sentido, relativamente às IFES, ressalta-se que a Lei nº 11.1091/2005 (PCCTAE) conjuntamente com Decreto nº 5.707/2006 (PNDP) foram os normativos de maior relevância no âmbito da capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação, pois garantiam o desenvolvimento do servidor através dos programas de capacitação em suas formações específicas e gerais (BRASIL, 2005), e também inovou ao determinar às entidades públicas o planejamento e a execução de um plano de capacitação orientado por competências (BRASIL, 2006a).

Nesse sentido, Le Boterf (2003) sinaliza que a valorização e o desenvolvimento dos trabalhadores são premissas de uma gestão pautada por competências e devem ser analisadas sob a perspectiva de variáveis estratégicas da organização, isto é, a gestão pública ao adotar o modelo de gestão por competências, enxerga o servidor como o principal ativo dentro da

organização e almeja a sua formação continuada com a finalidade de atingir os objetivos e metas inicialmente propostos.

No caso específico da Universidade de Brasília, além dos atos normativos já trazidos neste capítulo, destaca-se a edição da Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas – IN/CGP nº 01/2016. Este documento estabelece as normas para a capacitação dos servidores públicos federais em exercício na Fundação Universidade de Brasília, e estabelece a Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) como setor responsável pela Coordenação das ações de capacitação no âmbito da UnB.

A IN/CGP nº 01/2016 solidificou a obrigatoriedade de a Universidade elaborar, apreciar e aprovar os seus Planos Anuais de Capacitação, conforme determinado pelo Decreto 5.707/2006. Nesse cenário, os Planos Anuais de Capacitação tornam-se um importante instrumento norteador das ações de capacitação definindo temas, critérios e metodologias orientado ao desenvolvimento profissional dos servidores, permitindo-lhes desempenhar com eficácia as competências institucionais em consonância com os princípios da Universidade (UNB, 2019).

Dessa forma, evidencia-se que, para além de atos normativos genéricos que abarquem toda a Administração Pública Federal, a Universidade necessitava da edição de um documento que padronizasse as normas relativas a sua capacitação, e o fez mediante a edição da IN/CGP nº 2016, que se materializava através da elaboração dos Planos Anuais de Capacitação, documento este que estabelecia: objetivos, público-alvo, resultados esperados, competências a serem desenvolvidas, orçamento, formas de capacitação, procedimentos de divulgação/inscrição, certificação, avaliação, deveres do servidor e chefia, e programação de ações para determinado exercício (cursos e eventos levantados no ano anterior).

Através da edição de Planos Anuais de Capacitação, destaca-se que a Universidade reforçou a importância do planejamento a curto prazo e do alinhamento das ações ofertadas com os objetivos estratégicos e metas institucionais (UNB, 2019). Frisa-se, entretanto, que tais planos vigoraram até o ano de 2019, ano este em que a nova Política de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal foi prescrita legalmente, mediante o Decreto 9.991/2019, trazendo perceptíveis mudanças na capacitação da Universidade.

3.4 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E) DE PESSOAS

A mudança para uma economia global requer cada vez mais que as organizações se tornem enxutas e eficientes na prestação de serviços, o que enfatizou a importância central das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). A aprendizagem continuada e o

desenvolvimento contínuo de habilidades compõem o novo modo de vida das organizações nos dias atuais (KRAIGER; CAVANAGH, 2015).

Entretanto, conforme analisa Pilati (2006), este tema não adquiriu importância somente na atualidade, mas desde sempre as organizações tentaram compreender como funciona o processo de aprendizagem dentro do ambiente organizacional, pois estudiosos da área entendem que investir em treinamento acarreta em uma força de trabalho qualificada, que por sua vez significa uma vantagem competitiva no mercado (KRAIGER; CAVANAGH, 2015).

Por treinamento, entende-se a “aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho” (GOLDSTEIN, 1991, APUD VARGAS; ABBAD, 2006, P. 140). Reforçando as ideias de Goldstein, Nadler (1984, apud Vargas; Abbad, 2006, p. 140) conceitua o treinamento como “aprendizagem para propiciar melhoria no desempenho no trabalho atual”.

Vargas e Abbad (2006) sinalizam que são várias as definições sobre treinamento encontradas na literatura, mas ressaltam que as definições guardam grande coerência, apesar de numerosas. Conciliando as definições de treinamento, torna-se relevante destacá-lo como meio de aprendizagem, intencionalmente organizado pela instituição, que intenta a mudança de comportamento dos funcionários e que está alinhado ao alcance dos objetivos organizacionais (HINRICHS, 1976, APUD VARGAS; ABBAD, 2006).

Para Chiavenato (2010), o treinamento é o processo pelo qual as organizações preparam seus funcionários para desempenhar as tarefas específicas do cargo de maneira eminente. Para o autor, modernamente o conceito de treinamento é considerado:

um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. [...], o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Em uma perspectiva diferente, o desenvolvimento compreende as experiências e oportunidades de aprendizagem, não necessariamente vinculadas ao trabalho imediato, nas quais a instituição possibilita o crescimento pessoal do funcionário (VARGAS; ABBAD, 2006). Conforme as autoras, o desenvolvimento “gera situações similares aos demais tipos de ações educacionais, porém, neste caso, constituem-se apenas em ferramentas de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida e gestão de carreira” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 145).

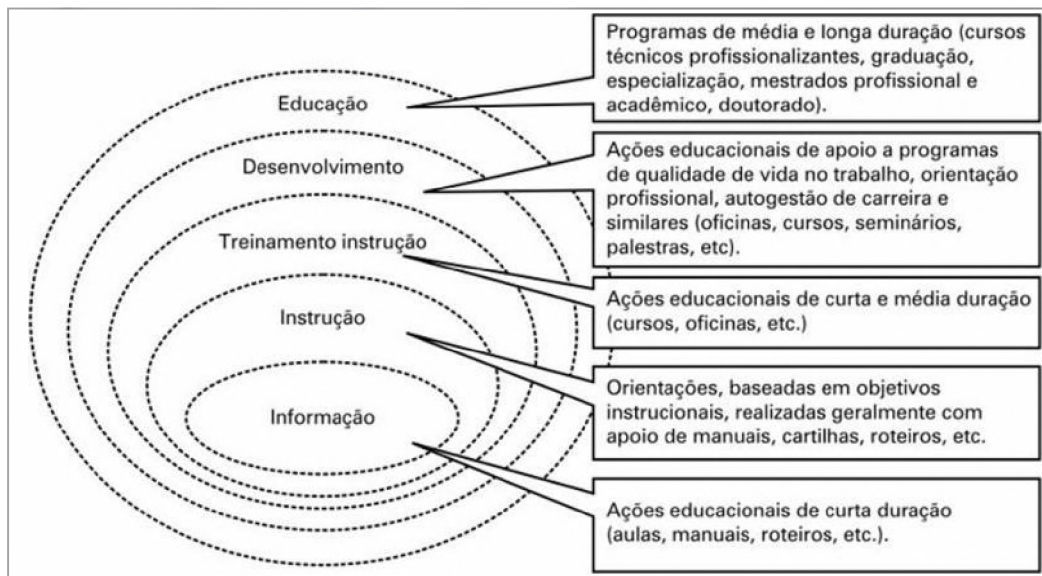
Conforme Demo (2008), o desenvolvimento é um processo mais amplo do que o treinamento, pois engloba experiências e oportunidades de aprendizagem oferecidas pela organização, o que possibilita o crescimento pessoal e profissional do funcionário. Enquanto o treinamento focaliza as competências necessárias para o exercício do cargo atual do funcionário, o desenvolvimento objetiva o desenvolvimento de competências para além do cargo atual, por exemplo o desenvolvimento de competências para um funcionário assumir um cargo ou função diferente no futuro.

Com ideias semelhantes, Nadler (1984, apud Vargas; Abbad, 2006, p. 142) define o desenvolvimento como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. Evidencia-se, através dessas definições, a distinção entre os conceitos entre treinamento e desenvolvimento. Enquanto aquele engloba eventos educacionais de curta duração que visam a melhoria do desempenho funcional (VARGAS; ABBAD, 2006), este é compreendido de maneira mais global pela instituição, envolvendo outras funções da administração de pessoal além de treinamento (BASTOS, 1991, APUD VARGAS; ABBAD, 2006, p. 142).

A Educação, por sua vez, possui formas mais amplas de aprendizagem e extrapola o contexto do mundo do trabalho (VARGAS; ABBAD, 2006). Entretanto, o conceito de educação aplicado às organizações de trabalho focaliza a “aprendizagem que prepara o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo” (NADLER, 1984, APUD VARGAS; ABBAD, 2006, p. 142). Nesse sentido, entende-se que as ações que oportunizam educação nas organizações associam-se a ideia de movimentação na carreira, progressão funcional ou promoção.

Vargas e Abbad (2006) destacam que ações que oportunizam educação nas organizações estruturam-se em eventos de média e longa duração orientados à obtenção de conhecimento formal, como cursos de graduação e de pós-graduação, que objetivam a formação contínua e a qualificação profissional dos trabalhadores. A Figura 2 sintetiza os eventos de indução de aprendizagem dentro dos ambientes organizacionais:

Figura 2 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais



Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143).

A partir da Figura 2, Vargas e Abbad (2006, p. 144) elucidam que o digrama visa refletir a realidade atual do mundo do trabalho. As autoras destacam que a atual área de gestão de pessoas entende a educação como um campo maior que o desenvolvimento e o treinamento, pois adquiriu, nas últimas décadas, novos significados, como por exemplo o crescimento profissional e o crescimento pessoal dos funcionários. Nesse sentido, surgiram conceitos como “educação continuada, educação para toda a vida e educação corporativa” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 144).

A partir das ideias apresentadas, evidencia-se a existência de variadas ações de indução de aprendizagem dentro dos ambientes organizacionais. Nadler (1984, apud Vargas; Abbad, 2006) reforça que a ordem das ações não é importante, mas sim o entendimento e a distinção dos conceitos. Nesse sentido, destaca-se a importância de cada ação para as organizações. Como exemplo, cita-se que nem sempre habilidades serão desenvolvidas através de treinamento, mas trabalhadas através de informações. Caso a organização vislumbre atingir melhoria na formação do corpo gestor, por exemplo, ações de desenvolvimento poderiam ser mais eficazes do que treinamento.

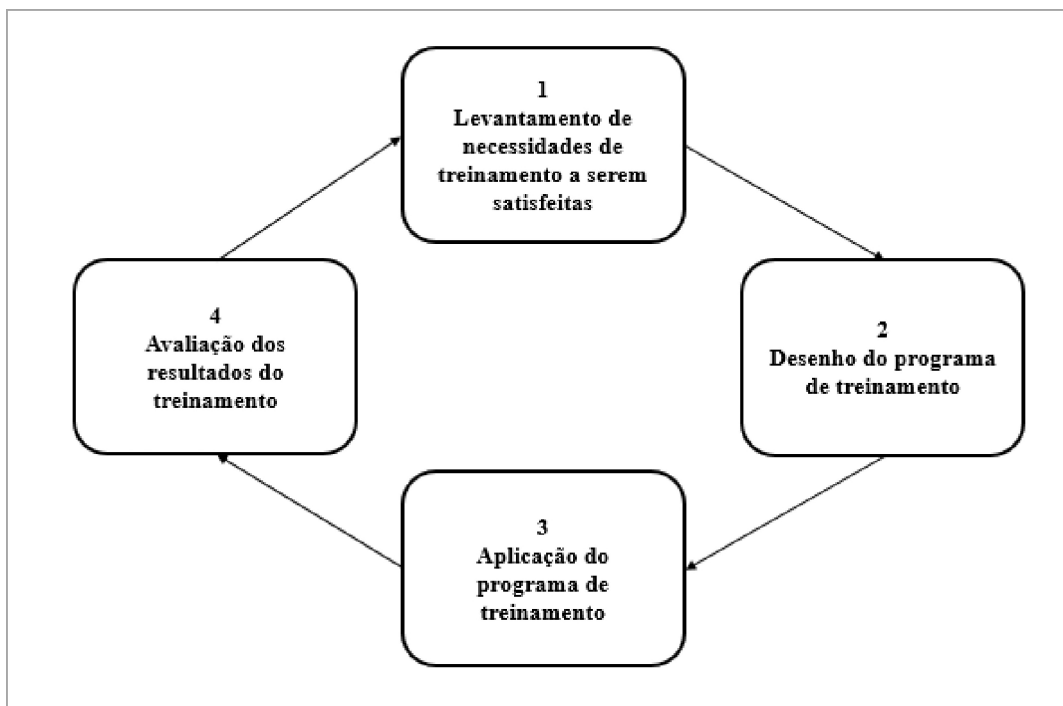
De acordo com Kraiger e Cavanagh (2015), treinamento, desenvolvimento e educação dizem respeito a processos sistemáticos que são gerenciados pelas organizações e resultam em mudanças relativamente permanentes no conhecimento, habilidades e atitudes dos funcionários. Os autores afirmam, ainda, que grande parte dos processos sistemáticos de treinamento atuais estão ancorados no clássico desenho de sistemas instrucionais de Goldstein, que subdividiu o treinamento em uma série de etapas: I) identificação do problema de treinamento; II) análise de

necessidades do treinamento; III) desenho do treinamento; IV) entrega do treinamento; V) transferência do treinamento; VI) Avaliação do treinamento e Feedback da avaliação. Ressalta-se que todas essas etapas visam determinar se as necessidades do treinamento foram atendidas (GOLDSTEIN, 1980).

Corroborando com as ideias dos autores acima, Abbad e Borges-Andrade (2004) entendem o treinamento como um conjunto de partes ordenadas entre si que compõem o sistema instrucional. Este sistema é composto por três componentes interdependentes entre si: 1) avaliação das necessidades de capacitação; 2) planejamento e execução do programa de treinamento; e 3) avaliação do programa de treinamento.

Com ideias semelhantes, Chiavenato (2010) define o treinamento como um processo composto por 4 fases, sintetizadas na Figura 3, abaixo:

Figura 3 – Tipos de mudança de comportamento através do treinamento



Fonte: Chiavenato (2010, p. 368).

Programas de treinamento bem projetados propiciam mudanças em direção ao crescimento pessoal e ao desenvolvimento da organização (MACIAN, 2007).

De acordo com Kotler (2000), não restam dúvidas sobre a importância do treinamento nas organizações, pois através do treinamento as empresas podem obter sólida vantagem competitiva, isto é, terão profissionais que apresentem determinadas competências e outros atributos (confiabilidade, credibilidade, boa comunicação, capacidade de resposta, entre

outros), fazendo com que aquela organização tenha vantagem sobre outras, em virtude de possuir profissionais devidamente treinados e capacitados.

Na mesma linha, Chiavenato (2010) afirma que os programas de treinamento e desenvolvimento são um dos processos mais importantes da área de Gestão de Pessoas, pois objetivam a melhoria das competências das pessoas, e conseqüentemente, do desempenho organizacional.

3.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Em virtude de estarmos vivenciando a era do conhecimento, as tecnologias da informação e da comunicação demandam, cada vez mais, trabalhadores competentes para a realização de suas atividades. Com Administração Pública não foi diferente. A sua organização passou por significativas transformações desde o início dos anos 1990 com o advento da Constituição Federal de 1988, trazendo a necessidade de um novo perfil profissional para as instituições dado a superação do modelo burocrático e a implementação de um modelo gerencial, pautado em resultados e maior eficiência da máquina pública. Nessa perspectiva, a noção de competência dos servidores se torna imprescindível, pois eles necessitam desenvolver competências para realizarem as suas funções com presteza e eficiência, isto é, precisam construir esse conhecimento com responsabilidade para dominar o saber, o saber fazer e o saber ser em prol da coletividade.

O termo competência não é recente, mas um tema que já foi objeto de discussão com o autor David McClelland em 1973 com a publicação do estudo “Testing for Competence rather than Intelligence”. O psicólogo americano buscou demonstrar a competência como uma característica implícita da pessoa e que estava atrelada ao efetivo desempenho na realização de uma tarefa. Em seu estudo, o autor propôs a diferenciação dos termos competências, aptidões (talento natural) e das habilidades pessoais, buscando responder o que as pessoas necessitavam para desempenhar com efetividade determinado trabalho? (MCCLELLAND, 1990).

Em sequência aos primeiros debates, sucede-se na França uma corrente de autores empenhados em também discutir o tema competência. O anseio principal dessa corrente de autores era aproximar o ensino às necessidades da empresa, visando a capacitação dos trabalhadores. Nesse contexto de descompasso das necessidades do mundo do trabalho, os autores buscaram evidenciar a importância de relacionar as competências e os saberes (saber agir) como forma de aumentar a empregabilidade dos trabalhadores (FLEURY; FLEURY, 2001).

A associação das competências e dos saberes no ambiente profissional quebra o paradigma de um conceito que vislumbrava competência como um meio de adquirir conhecimento, somente. A competência ganhava, assim, um novo enfoque, pois estava se desvencilhando da ideia de um trabalhador que é detentor dos conhecimentos (teóricos e práticos) e os operacionaliza na tarefa.

Nesse sentido, Le Boterf (2003) afirma que a valorização e o desenvolvimento dos trabalhadores são premissas de uma gestão pautada por competências e devem ser analisadas sob a perspectiva de variáveis estratégicas da organização, isto é, a gestão pública, ao adotar o modelo de educação por competências, enxerga o servidor como o principal ativo dentro da organização e almeja a sua formação continuada, a fim de atingir os objetivos e metas inicialmente propostos.

A gestão por competências, conforme o Decreto 5.707/2006, informa que esse tipo de modelo foi implementado objetivando o alcance dos objetivos institucionais através da capacitação contínua dos servidores. Mediante a análise, percebe-se que o ato normativo é vago sobre os tipos de conhecimentos que deverão ser desenvolvidos pelos servidores. Na verdade, nada fala sobre os tipos de saberes a serem adquiridos pelos servidores da organização. No Quadro 5, Le Boterf propõe uma síntese dos saberes que podem ser adquiridos:

Quadro 5 – Síntese dos saberes adquiridos

Tipo	Função	Modo principal de aquisição	Modo de manifestações
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo
Saberes de meio	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação	Formação contínua e experiência profissional	Declarativo
Saberes procedurais	Saber como proceder	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo e procedural
Saber-fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer experiencial	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Procedural

Saber-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber racionar	Educação formal Formação inicial e contínua experiência social e profissional analisada	Procedural
------------------------	---	---	------------

Fonte: Le Boterf (2003, p. 124).

Em seu estudo, Zarifian (2003) afirma que o termo está atrelado no ter iniciativa e no assumir responsabilidades diante das situações profissionais vivenciadas e constitui-se do entendimento prático das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida que aumenta a diversidade das situações. Nesse sentido, a competência não pode ser analisada como um mero conjunto de conhecimentos que o indivíduo detém, tampouco diz respeito somente à tarefa realizada. Para o autor, esse conceito de competência é perceptível a partir de três momentos complementares:

- I) quando o indivíduo encontra-se confrontado com uma situação profissional e tem que ter iniciativa e responsabilidade para agir e/ou agir na imprevisibilidade;
- II) quando o indivíduo utiliza a sua inteligência prática em determinada situação, mobilizando os conhecimentos adquiridos na medida da complexidade;
- III) quando o indivíduo consegue mobilizar a equipe e sabe o momento de assumir responsabilidades e tomar decisões.

Esse ponto merece um destaque, pois o Decreto 5.707/2006 não trata a competência na perspectiva proposta por Zarifian. O normativo se limite a informar que a PNDP objetiva o “desenvolvimento permanente” do funcionário e elenca tipos de capacitação para ilustrar. Um importante aspecto da competência proposto pelo autor francês é a capacidade do trabalhador mobilizar equipes, isto é, a competência ocorre também através de determinado grupo ou até mesmo a nível de instituição. Ou seja, através da sinergia das competências individuais, pode-se criar uma competência coletiva através de um grupo de trabalho. Ademais, o Decreto nada fala sobre “saber agir na imprevisibilidade” ou saber agir em situações não esperadas, o que corrobora para uma visão de servidores que não questionam ou não estão preparados, mas que só possuem capacidade para reproduzir tarefas rotineiras e não complexas.

Com enfoque parecido com o de Zarifian, Perrenoud (1999) define a competência como a faculdade que o indivíduo tem para mobilizar saberes para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. Este estudioso afirma que o trabalhador deve apoiar-se nos conhecimentos adquiridos para agir com eficácia, mas não deve limitar-se a eles. Nessa perspectiva, para agir com competência o trabalhador deve ter uma postura reflexiva (aprender

a pensar) para saber ligar a teoria e a prática, isto é, deve-se saber utilizar sinergicamente todos os recursos cognitivos para agir da melhor maneira possível em determinada situação. Na mesma linha de pensamento, Le Boterf (2003) traz o conceito de saberes teóricos disciplinares, que são aqueles que servem para lidar com um fenômeno, explicar a estrutura e descrever o funcionamento, isto é, estão relacionados ao “saber que”, ao procedimento e não ao processo. É possível, assim, de modo análogo às conceituações propostas por Guy Le Boterf e Phillipe Perrenoud, inferir que o normativo que estabelece a PNDP está fortemente predisposto a uma capacitação procedimental, isto é, não há um interesse pelo desenvolvimento de uma postura reflexiva do servidor, mas sim trabalhador alheio ao processo global e focado em adquirir habilidades específicas para a carreira, como por exemplo a capacitação gerencial e a qualificação para atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006a).

Le Boterf (2003) ainda ratifica que ser competente não é possuir determinado conhecimento. Ser competente é ter a capacidade de mobilizar conhecimentos e experiências para atender as exigências de determinada situação, prevista ou não. Desse modo, a competência se “materializa” no saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Mais uma vez percebemos que o Decreto 5.707/06 é muito vago ao trazer que a gestão (por competências) se materializará no desenvolvimento de conhecimentos para o alcance dos objetivos da instituição. O estudo de Le Boterf elucidada que o ser competente não é aquele detentor de um conhecimento específico, mas aquele que sabe mobilizar conhecimentos e experiências em prol de uma situação, isto é, saber agir. Mais uma vez percebe-se a utilização da palavra “experiências” na elaboração de conceitos para competências, no entanto, o normativo nada fala sobre a importância da experiência profissional, o que nos faz deduzir que a capacitação proposta está alinhada à aquisição de habilidades específicas para a perpetuação de um dado modelo.

Fleury e Fleury (2001, p. 188), a partir das concepções de Le Boterf, definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ora, o Decreto corrobora praticamente em todo o texto que a capacitação por competências é destinada para o alcance dos objetivos da instituição, não fazendo menção em nenhum momento ao reconhecimento do servidor. Tal texto nos traz inquietações, pois será mesmo uma política de desenvolvimento de pessoas em curso? A gestão por competências do jeito que posta propõe a emancipação do trabalhador público? As ações

de capacitação não seriam um modelo de reprodução do setor privado em que só importa o resultado final?

Para evitar que fiquem dúvidas sobre significados, é importante frisar que os conceitos propostos pelos autores acima utilizam verbos como saber, mobilizar, assumir, ter etc. Adiante, através do Quadro 6, presente no estudo de Fleury e Fleury (2001), buscou-se definir o conceito desses verbos inspirados na obra de Le Boterf (2003).

Quadro 6 – Definição dos conceitos dos saberes inspirados na obra de Le Boterf

Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Sabe engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

A partir das definições propostas, destaca-se que a noção de competência não está associada a um estoque de conhecimentos específico, pois a competência não é um estado da pessoa (FLEURY; FLEURY, 2001). A ideia dos verbos relacionados no Quadro 6 (conceito dos saberes) é explicitar que as competências devem ser sempre contextualizadas em função da situação prática que a pessoa se defronta, isto é, para cada situação vai haver um saber agir ou um saber comunicar, por exemplo.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos realizados na pesquisa, isto é, como se deu a construção da pesquisa explicitando o porquê da escolha de cada critério metodológico. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Para os autores, o método constitui-se de atividades sistemáticas e racionais a fim de alcançar determinado objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, desenhando o caminho a ser percorrido, identificando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Entretanto, Gil (2008) sinaliza que não existe um método universal aplicável a todos os ramos do conhecimento, pois a adoção de um ou outro depende de muitos fatores, como por exemplo a natureza do objeto da pesquisa, os recursos materiais disponíveis e a abrangência do estudo.

Acreditamos ser importante, antes de explicitar os procedimentos metodológicos, lembrar o problema deste estudo: Qual a percepção que o servidor TAE possui das ações de capacitação profissional realizadas por uma IES?

4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste estudo foi de natureza qualitativa, que ocorre no ambiente natural onde o pesquisador pode utilizar múltiplas metodologias para a coleta de dados. Esse modelo de pesquisa possibilita a investigação dos indivíduos, da cultura ou processos a fim de desenvolver um nível de detalhes e estar envolvido nas experiências reais dos participantes (CRESWELL, 2007).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), este tipo de pesquisa visa compreender, por exemplo, determinado grupo social ou organização, não se preocupando com representatividade numérica, isto é, a pesquisa qualitativa concentra-se em aspectos da realidade que não podem ser quantificados, que tem por características: “objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno;” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Nesse contexto, optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter descritivo e fenomenológico pois pretendeu-se descrever as ações de capacitação profissional disponibilizadas pela UnB e a percepção que os servidores técnico-administrativos têm dessas ações de capacitação a partir de suas experiências. De acordo com Gil (2008, p. 28), pesquisas

descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Relativamente aos meios, utilizou-se o método estudo de caso na realização deste estudo, pois conforme preceitua Yin (2015, p. 4):

a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos... um estudo de caso permite que os investigadores foquem um só “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos.

Considerando os objetivos deste estudo, acredita-se que o método estudo de caso tornou possível a materialização desta pesquisa, pois permitiu o estudo profundo do objeto escolhido, propiciando conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo (PEREIRA; GODOY, 2009), para posteriormente, relacionar esse conhecimento às percepções encontradas nas entrevistas dos servidores.

4.2 CONTEXTO DO ESTUDO

Considerando que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, estabelecida pelo Decreto nº 9.991/2019, está ancorada na gestão por competências, na maximização de resultados e na utilização de ferramentas como a capacitação, qualificação, treinamento, desenvolvimento e educação dos servidores, destacamos que essa pesquisa possuiu como foco a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UnB, que é materializada através da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília (UnB).

A escolha do tema, além de uma decisão de cunho pessoal, deu-se em virtude da ânsia de o pesquisador compreender qual a percepção que os servidores técnico-administrativos possuem da capacitação profissional realizada na Universidade de Brasília, isto é, compreender se as necessidades dos servidores estão sendo atendidas e se as ações de capacitação disponibilizadas pela UnB estão sendo efetivas na formação profissional e pessoal dos TAEs, uma vez que a PROCAP possui como finalidade específica a identificação das necessidades e definição das prioridades de capacitação, aprendizagem, desenvolvimento profissional e educação continuada.

A pesquisa qualitativa foi realizada na Universidade de Brasília, Campus Darcy Ribeiro, local este em que o pesquisador, além de aluno é também servidor. No intuito de delimitar a pesquisa, optou-se pela utilização de entrevistas em três centros de custo da

Universidade, a saber: Secretaria de Administração Acadêmica (nove entrevistas), Instituto de Ciências Biológicas (uma entrevista) e Decanato de Gestão de Pessoas (uma entrevista).

A predominância pela SAA deu-se em virtude de este ser um órgão de execução diretamente vinculado à Vice-Reitoria da UnB. Reforçamos que se trata do setor responsável pelo registro de todos os estudantes admitidos (graduação, pós-graduação e extensão), além de ser responsável pela execução de todas as rotinas acadêmicas, tais quais expedição documentos, atestados, certificados, diplomas e matrículas. Acreditamos que este setor merece atenção especial da Universidade, uma vez que realiza atendimento a todos os estudantes, seja no ingresso, ao longo ou ao final da jornada acadêmica.

Reforça-se que o foco do estudo se deu em setores que prestam, predominantemente, atendimento ao público, isto é, atendimento a estudantes da Universidade. Buscou-se, assim, captar a percepção (sobre a capacitação profissional) do servidor que trabalha diretamente com atendimento ao estudante, quais as suas necessidades, o que enxergam como inconsistências e quais as sugestões para melhoria das ações.

É nesse contexto de uma nova gestão pública pautada por resultados e fundamentada nas premissas de gestão por competências e orientada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para melhor atender ao usuário na UnB que se pautou a motivação para esta pesquisa.

4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a população é o conjunto de seres que apresentam, pelo menos, uma característica em comum. Os autores sinalizam que é necessário delimitar a população, pois é preciso explicitar quais pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, a organização a que pertencem.

Desta forma, a presente pesquisa contou com a realização de 09 (nove) entrevistas semiestruturadas com servidores técnico-administrativos em exercício na Universidade de Brasília, lotados na Secretaria de Administração Acadêmica, e 01 (uma) entrevista semiestruturada com uma servidora lotada no Instituto de Ciências Biológicas. Ressalta-se que todos os entrevistados são atuantes em áreas de atendimento a alunos da Universidade. A pesquisa contou, ainda, com 01 (uma) entrevista semiestruturada com a Gestora responsável pela Coordenadoria de Capacitação do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP/PROCAP).

Creswell (2007) acrescenta que a pesquisa qualitativa sugere, ainda, a imersão na vida diária do cotidiano escolhido para a realização da pesquisa, sendo assim, o pesquisador entra

na rotina dos informantes e interage continuamente com eles. Dessa forma, a escolha dessa amostra foi feita pelo pesquisador de forma intencional, pois, além dos motivos já expostos no contexto do estudo, o pesquisador é servidor da SAA, o que traz maior acessibilidade aos servidores do setor. Ademais, os participantes atendem às questões propostas na pesquisa, pois trabalham com atendimento aos alunos da Universidade.

Destaca-se, ainda, que o grupo de entrevistados continha o seguinte perfil: conclusão de no mínimo de três cursos de capacitação ofertados pela PROCAP entre os períodos de 2010 a 2018. Tal recorte temporal justificou-se por permitir a percepção dos servidores relativamente a cursos de capacitação já concluídos, verificando se, de fato, houve efetividade em termos de formação profissional e pessoal.

Foi realizada, também, uma entrevista com a Gestora da Coordenadoria de Capacitação, a fim de evidenciar as características da política de capacitação da UnB, os atos regulamentários, os critérios adotados para a destinação de verbas e para escolha dos cursos oferecidos e como a Instituição avalia os resultados das ações de capacitação realizadas por seus servidores.

A seguir, revelam-se as informações relativas aos participantes, conforme observa-se na Tabela 2. No intuito de preservar a identidade dos entrevistados, foram utilizados codinomes, que foram dados mediante a ordem que as entrevistas foram sendo feitas.

Tabela 2 – Informações sobre os servidores participantes da pesquisa

Identificação	Idade	Ingresso na UnB	Nº de Cursos Realizados
E1	37 anos	2010	03 cursos
E2	40 anos	2012	05 cursos
E3	34 anos	2011	03 cursos
E4	29 anos	2016	07 cursos
E5	29 anos	2015	04 cursos
E6	31 anos	2017	03 cursos
E7	39 anos	2014	05 cursos
E8	33 anos	2012	03 cursos
E9	35 anos	2008	03 cursos
E10	27 anos	2015	10 cursos
E11	26 anos	2016	--

Fonte: Autoria própria.

A partir da Tabela 2, destaca-se que os participantes E1 a E10 são servidores técnico-administrativos do quadro efetivo da Universidade de Brasília. Destaca-se, ainda, que E11 é servidora componente da equipe gestora da Coordenadoria de Capacitação do Decanato de

Gestão de Pessoas (PROCAP/DGP). A média de idade dos servidores componentes da pesquisa ficou em 32 anos e a média de cursos realizados pela PROCAP ficou em 4,6 por servidor.

4.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Conforme Creswell (2007), é através da coleta de dados que são estabelecidas as fronteiras para o estudo, seja através de observação, entrevistas, documentos ou materiais visuais, bem como para estabelecer o meio para o registro das informações.

Os procedimentos utilizados na construção dos dados e informações necessárias para responder ao problema desta pesquisa foram a análise documental e a entrevista semiestruturada.

A análise documental é uma fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo as fontes primárias de uma pesquisa e podem ser encontradas em arquivos públicos, particulares e estatísticos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nessa pesquisa, evidenciamos a utilização de variada legislação federal que trata sobre capacitação profissional dos servidores, todas encontradas em sítios públicos da internet. Foram utilizados também documentos da Universidade, tais como Planos Anuais de Capacitação, Plano de Desenvolvimento Institucional, Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016 e o Relatório de Atividades da Coordenadoria de Capacitação referente ao ano de 2019, todos disponibilizados em meios digitais nos sítios da Universidade.

O outro procedimento utilizado na coleta de dados foi a entrevista, que é o “encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 195). Os autores sinalizam que a entrevista é um procedimento vastamente utilizado na investigação social, na coleta de dados ou no diagnóstico de problemas sociais. No intuito de alcançar os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em dois momentos distintos: primeiramente com servidores técnico-administrativos e, posteriormente, com a gestão da PROCAP. Sobre as entrevistas semiestruturadas, Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que estas permitem que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que surgem como desdobramento do tema principal, isto é, o entrevistador tem uma margem de liberdade para conduzir a entrevista mesmo que determinado tema não esteja previsto no roteiro, permitindo maior liberdade ao pesquisador.

Ressalta-se que as entrevistas seguiram roteiros prévios, dispostos nos Apêndices B e C. Após o consentimento para participar das entrevistas, esclarecemos aos participantes todos os aspectos éticos da pesquisa. Sendo assim, todos os participantes assinaram o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme o modelo disposto no Apêndice A. Ressaltamos, ainda, que em virtude do contexto pandêmico que vivenciamos no ano de 2020, todas as entrevistas foram realizadas por meios digitais. Sendo assim, as entrevistas foram realizadas através de quatro softwares: Microsoft Skype versão 8.34.0.78, Whatsapp Messenger versão 2.20.206.24, Microsoft Teams versão 1416/1.0.0.202011001 e Audacity team versão 2.4.2. Os três primeiros aplicativos foram utilizados na realização síncrona das entrevistas, sendo que o quarto aplicativo foi utilizado para gravar o conteúdo das entrevistas em áudio. Ressalta-se, ainda, que a utilização de um ou outro software na realização das entrevistas deu-se em virtude da melhor conexão no momento.

Para a realização das entrevistas, cita-se que todas foram agendadas previamente de acordo com a disponibilidade de tempo dos participantes. Ressalta-se, ainda, que a variação de tempo entre as entrevistas deu-se em virtude da envoltura do participante ao longo da aplicação do instrumento. A Tabelas 3 explicita as informações relativas à realização das entrevistas.

Tabela 3 – Informações sobre as entrevistas com servidores TAE e Gestão da PROCAP

Identificação	Data	Software	Início	Término	Duração
E1	20/05/2020	Skype	16h	16h45	45min
E2	29/05/2020	Skype	15h	15h40	40 min
E3	04/06/2020	Whatsapp	14h35	15h10	35min
E4	16/06/2020	Skype	14h10	14h40	30min
E5	23/06/2020	Whatsapp	14h15	14h55	40min
E6	26/06/2020	Whatsapp	17h40	18h07	27min
E7	02/07/2020	Whatsapp	16h45	17h08	23min
E8	16/07/2020	Whatsapp	18h15	18h26	11 min
E9	29/07/2020	Whatsapp	15h15	15h44	29min
E10	30/07/2020	Whatsapp	16h	16h25	25min
E11	20/10/2020	Teams	14h30	15h38	01h08min

Fonte: Autoria própria.

Conforme observa-se na Tabela 3, as entrevistas ocorreram no intervalo de 6 meses ao longo do ano de 2020 e todas foram realizadas em plataformas digitais com uma média total de 34 minutos por entrevista.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise Temática, que conforme Braun e Clarke (2006) consiste-se em um método que identifica, analisa e relata padrões (temas) dentro dos dados. Ademais, as autoras sinalizam que a análise temática permite a organização e a descrição dos dados nos mais ricos detalhes, além de ser uma técnica extremamente flexível, aspecto fundamental da pesquisa qualitativa. Tal técnica mostrou-se conveniente para se desvelar os dados extraídos de fontes escritas e orais sobre a pesquisa.

Inicialmente, as entrevistas foram convertidas em formato de áudio através do software Audacity team versão 2.4.2. Após a conversão dos arquivos, procedemos com a audição das entrevistas e posterior transcrição das mesmas. A partir das leituras minuciosas das transcrições, foram identificados temas comuns nos discursos dos entrevistados, sempre tomando por base as questões elencadas no roteiro de entrevista. Após as leituras, dos temas sucederam-se as categorias de análise, baseadas nos objetivos dos estudos. Os Quadros 7 e 8 denotam as categorias de análise utilizadas na análise das entrevistas.

Quadro 7 – Categorias utilizadas na análise das entrevistas com os servidores TAE

Categorias de Análise – Servidores	
1. Caracterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Ingresso na UnB; - Quantidade de cursos realizados pela PROCAP.
2. Capacitação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento sobre o que é capacitação profissional; - Entendimento sobre a capacitação profissional realizada pela UnB; - Atendimento das necessidades individuais.
3. Motivação e incentivos para a capacitação profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Motivos e incentivos para se capacitar.
4. Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo	<ul style="list-style-type: none"> - Demandas e Sugestões para a realidade do centro de custo; - Entendimento se a capacitação disposta supre as demandas elencadas; - Indicação de cursos ou metodologias diferentes.
5. Reação e receptividade acerca das ações de capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Relevância profissional dos cursos no tocante à melhoria no trabalho e à indicação dos mesmos; - Entendimento sobre o desenvolvimento de CHAs para agir em situações complexas e/ou imprevistas; - Entendimento sobre o desenvolvimento de habilidade de assumir responsabilidades e/ou tomar decisões.
6. Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidades para desenvolver (melhor) a política de capacitação dos servidores; - Comentários e sugestões adicionais.

Fonte: Autoria própria.

Referente ao Quadro 7, destaca-se a utilização de seis categorias de análise acerca das entrevistas dos servidores técnico-administrativos.

Quadro 8 – Categorias utilizadas na análise da entrevista com a gestão da PROCAP**Categorias de Análise – Servidores**

1. Caracterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Ingresso na UnB.
2. Arcabouço Legal da Capacitação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos regulamentários que tratam sobre a capacitação profissional dos servidores.
3. Capacitação Profissional no contexto da Universidade	<ul style="list-style-type: none"> - Instâncias envolvidas; - Participação dos servidores técnico-administrativos; - Destinação de verbas; - Divulgação das ações de capacitação; - Seleção/Contratação dos instrutores; - Parcerias com escolas de governo; - Competências mais desenvolvidas; - Articulação da capacitação com a função social da IES.
4. Percurso da Capacitação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de Necessidades de Capacitação; - Mapeamento de competências; - Critérios para o design dos cursos; - Avaliação das ações de capacitação; - Impacto e transferência das capacitações; - Utilização dos resultados dos cursos pela Universidade.

Fonte: Autoria própria.

Sobre o Quadro 8, evidencia-se a utilização de quatro categorias na análise da entrevista com a participante componente da equipe gestora da PROCAP.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E1

5.1.1 Caracterização do entrevistado

A idade de E1 é 37 anos, sexo masculino, possui graduação em Direito e é mestre em Gestão Pública. Ingressou como servidor na UnB no ano de 2010 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E1 realizou três cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2010 a 2019, que foram: Orçamento Público; Gestão Universitária; e Produção de Textos Oficiais.

5.1.2 Capacitação Profissional

E1 percebe a capacitação profissional sob três perspectivas diferentes. Primeiramente destacou que ela possibilita a obtenção de habilidades para melhorar o desempenho do trabalho. Posteriormente, o entrevistado relatou que a capacitação pode proporcionar o crescimento profissional e reconhecimento. Por fim, E1 evidenciou que a capacitação permite o aperfeiçoamento e o desenvolvimento institucional.

O entrevistado considera que as ações de capacitação devem ser práticas e úteis para o trabalho realizado diariamente, além de possibilitar a preparação para ascensão na carreira profissional do servidor, pois afirmou que os cursos devem “ensinar alguma habilidade extra, prática ao servidor público, que seja útil para ele no dia a dia, ou que também sirva para ele poder tentar alavancar a sua carreira de algum jeito, e ajudar a instituição” (E1).

Com relação à capacitação profissional realizada no âmbito da UnB, E1 destaca que a instituição, recentemente, tem ofertado uma grande variedade de cursos, entretanto ele faz a ressalva que nem todos esses cursos suprem as necessidades dos servidores, isto é, não abarcam as demandas pessoais e profissionais dos servidores:

Eu tenho observado mais recentemente que está tendo muito curso, sempre estão publicando cursos lá, né, eu acho que nesse ponto estão tentando suprir ao máximo, não sei se é o máximo ideal, mas eu acho que eles estão tentando [...] tem coisas que eu acho que poderiam oferecer que eles não oferecem.

E1, no entanto, faz questão de frisar que a universidade oferta alguns cursos bons, mas também oferta alguns cursos genéricos. Por cursos bons o entrevistado indica que são aqueles com conteúdos densos, grandes e que contemplem a prática além da teoria. Por cursos genéricos

ele entende os cursos com uma teoria debilitada, com conceitos vagos e simples, e que pouco se utilizam da parte prática:

[...] tem alguns cursos que são bons, esse curso de redação oficial é um curso bom, só que tem outros cursos que eu acho que são muito genéricos, pouco contemplam na prática. Esse curso de Ética, de Atendimento, eu acho que esses cursos não são muito bons, são muito genéricos, assim, tem muitos conceitos que são meio bobinhos até, mas tem muito curso bom [...] é muito bom o de redação, o de gestão universitária é muito bom, o de orçamento é muito bom também.

5.1.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

Dentre os principais motivos que levaram a busca pela capacitação profissional, E1 indicou a possibilidade de aplicação dos conceitos do curso em sua realidade laboral como um fator preponderante. O entrevistado explicou que filtra os cursos pelo título, posteriormente analisa o conteúdo programático do curso, e por fim seleciona aqueles em que pode ter uma melhoria profissional, isto é, que pode aplicar na prática, na realização de suas funções:

Eu procurei eles principalmente por ter um melhoria profissional, no caso na prática também, né, para absorver a teoria que eles vão me dar e aplicar na prática, né, são cursos que eu vi que dá para poder colocar na prática [...] que nem esse de redação oficial, o de gestão universitária também.

Além da possibilidade de aplicar os conhecimentos e habilidades na prática, E1 levantou a possibilidade de o servidor buscar a capacitação no intuito de conhecer outras áreas profissionais, deixando transparecer a possibilidade de a capacitação permitir que o possa exercer ou assumir cargos ou funções diferentes no futuro:

[...] acho que dão um bom *start* pra se a pessoa tiver meio que no limbo, assim, não sabe o que fazer, mas quer melhorar. Os cursos dão um bom *start* pra pessoa. Por exemplo, esse de orçamento público, a pessoa que tá perdida, assim, não sabe o que fazer, se ela assistir esse curso de orçamento público ela já começa a pensar que esse é um tema interessante pra poder seguir alguma outra melhora profissional. De repente não nesse mesmo cargo, mas em outro cargo.

Em um segundo plano, E1 também indicou que procurou alguns cursos por afinidade aos temas, independentemente da aplicabilidade direta no trabalho, pois afirmou que se interessou por cursos com teoria que gostava muito, como orçamento público, por exemplo.

Com relação a incentivos à participação nos cursos, E1 não informou se houve, mas indicou que recebeu apoio da direção do setor que trabalha. Frisou como ponto de destaque a maleabilidade dos gestores com os servidores que estão realizando cursos de capacitação:

[...] não é que eles te incentivam, eles apoiam [...] te dão toda a liberdade, né, vou falar: Vou fazer esse curso aqui, o curso é a tarde, posso trabalhar de manhã e a tarde fazer esse curso? Isso com certeza eles apoiariam, eles apoiam com certeza. [...] Tem colegas meus que tiveram dificuldades de conseguir o afastamento, né, aí que fui

perceber que, realmente, eu já tinha ideia antes, mas eu fui perceber realmente que a SAA apoia muito o servidor pra poder sempre melhorar, né, sempre capacitar. Eu acho que a SAA é o melhor lugar pra ter pra pessoa se capacitar, que eles apoiam mesmo. Lá pode ter qualquer problema, problema de infraestrutura, né, que fica na garagem, mas nesse ponto eles são nota cem, viu.

5.1.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

Ao ser questionado sobre as necessidades específicas dos servidores da Secretaria de Administração Acadêmica, E1 evidenciou cursos relacionados com as principais atividades cotidianas que realiza:

[...] os cursos de redação e produção de textos oficiais, inclusive eu fiz para poder melhorar mesmo os textos, né. O de atendimento ao público, apesar de eu não gostar muito desse curso, eu acho que é um curso importante, porque a gente atende muito aluno, atende tudo, né.

E1 reforçou, ainda, a necessidade de os servidores dominarem o amplo número de resoluções e regulamentos da universidade. Para o entrevistado a universidade deve investir em ações de capacitação no intuito de atualizar continuamente os servidores da SAA acerca dos muitos normativos existentes, pois os servidores realizam muitas atividades que demandam o entendimento desses documentos internos, além das muitas legislações federais já existentes.

Além das demandas específicas, E1 ressaltou as necessidades comuns que acredita que são importantes a todos os setores da universidade:

O curso de ética, que é sempre bom pra qualquer caso, né, que seria bom também. Deveria ter um curso prático, que juntasse teoria e prática, as questões de orçamento e licitação, não pra gente, mas, por exemplo, mas no caso para a secretaria da SAA é importante elas terem conhecimento de onde é que vem o dinheiro, como é que compra produto, como é que compra serviço na UnB.

No que tange se as necessidades estão sendo consideradas nos cursos oferecidos, E1 afirmou que “não todas, algumas [...] uma boa parte, mas ainda falta alguma coisa”. O entrevistado destacou dois cursos ofertados, atualmente, pela Coordenadoria de Capacitação que acredita que estão alinhados com as demandas da SAA, que são o de Redação Oficial e de Atendimento ao Público. Como sugestão para esses cursos oferecidos atualmente, E1 apontou que a oferta deve ser mantida regularmente e reforçou a importância do enfoque prático, no intuito de dar maior dinamicidade aos cursos com elevada carga teórica:

Eu imagino outros cursos que não pegam tanto na prática, pegam muita teoria. Mas esse, por exemplo, da redação oficial eles pegam muito na prática [...] é muito bom, na prática você consegue pegar os fundamentos dele [...] esse curso deveria ter a cada 6 meses. É importante para a gente ter uma noção de redação oficial, porque as vezes a gente estuda para o concurso, mas aí passa um ano e a gente já esquece.

5.1.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

Em relação a reação após a realização dos cursos, E1 foi enfático ao afirmar que os cursos melhoraram o seu modo de trabalhar. Evidenciou também que indicaria os cursos a outros servidores, além do ganho que a universidade obteve com a capacitação do seu quadro de pessoal:

[...] no dia a dia melhorou, tenho que reconhecer que o curso melhorou. Esse de redação oficial eu já consegui colocar algumas coisas, nos despachos do SEI, né [...] eu indicaria, são cursos bons, não vou dizer todos, porque não conheço todos, mas os que eu fiz eu gostei muito, eu recomendaria [...] a universidade ganha muito, porque são capacitações importantes, tanto pra teoria quando para a prática. Eu acho que a universidade só tem a ganhar com a educação do servidor [...] eu acho que acaba que tudo que a pessoa ganha, a universidade indiretamente ganha também consequentemente.

No que tange à aplicabilidade de conhecimentos e habilidades obtidos nos cursos em situações complexas e/ou imprevistas no trabalho, E1 falou pouco, limitando-se a responder que “teve uns processos aí que tive que recorrer a ajuda desses cursos aí”. Em relação a possibilidade de os cursos desenvolverem habilidades para assumir responsabilidades e/ou tomar decisões no ambiente profissional, E1 apontou, de modo breve, que “os cursos ajudam porque você sente mais segurança”.

5.1.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Em relação às sugestões para a melhoria da capacitação, E1 sugeriu uma maior divulgação por parte da PROCAP acerca de como são levantadas as necessidades dos servidores, pois demonstrou desconhecimento de como funciona a análise/levantamento das necessidades da atual capacitação:

[...] não sei como é que faz na verdade essa oferta de cursos, não sei se os órgãos têm que mandar para o DGP alguma coisa, né, mas nunca passou nada por mim, nenhum tipo, nenhum questionário com quais cursos você se interessaria, de quais temas [...] falta essa lista de prováveis ofertas chegar na base para poder saber quais cursos estão sendo demandados dos servidores.

Outra sugestão do entrevistado foi a importância da aplicação da avaliação de reação dos cursos realizados, pois ele indagou a falta do *feedback* com os participantes após a realização dos cursos como requisito para a melhoria de todo o processo:

[...] o último que eu fiz, o de orçamento, não teve o *feedback*, o por que se o curso foi bom, se o curso foi ruim [...] o que poderia ser ofertado a mais ou a menos, o professor é bom ou é ruim, mais ou menos assim para poder melhorar o curso. Eu acho que não tem esse *feedback* com os participantes.

E1 avalia, também, a importância da abordagem prática dos cursos, pois nem todas as situações que as pessoas precisam lidar estão contidas na teoria. O entrevistado exemplifica com o curso de Atendimento ao Público, em que o servidor se depara com situações diversas, e argumenta que a abordagem prática na condução do curso contribuiria no sentido de entender e saber agir em tais situações.

5.2 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E2

5.2.1 Caracterização da entrevistada

A idade de E2 é 40 anos, sexo feminino, e possui graduação em Gestão Pública. Ingressou como servidora na UnB no ano de 2012 e atualmente exerce suas funções no Instituto de Ciências Biológicas (IBD). E2 realizou cinco cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2012 a 2019, que foram: Plataforma Sucupira; Microsoft Excel Básico; Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); Sistema Eletrônico de Informações (SEI); e Procedimentos e Rotinas das Secretarias de Pós-Graduação.

5.2.2 Capacitação Profissional

Por capacitação profissional, E2 entende os cursos que adicionam e melhoram os conhecimentos que o servidor já possui, pois são aqueles “vem para melhorar, qualificar e atualizar o servidor”.

A entrevistada afirma, ainda, que os cursos de capacitação devem guardar relação com as atribuições diárias do servidor, caso contrário o servidor perderia “o foco” ao fazer tais cursos.

No que diz respeito à capacitação profissional realizada no âmbito da UnB, E2 destaca que a universidade atende de modo satisfatório os servidores, além de ofertar uma grande gama de cursos, pois declarou que “a UnB até atende bem a gente” e que os servidores “sempre recebem do Decanato de Gestão de Pessoas uma lista imensa do que vai acontecer durante o ano”, destacando que os servidores têm “condição de se organizar para participar”.

Entretanto, E2 evidenciou como ponto negativo das ações de capacitação realizadas na universidade o descompromisso das chefias imediatas e/ou direções dos centros de custos, pois apesar do grande número de cursos ofertados pela Coordenadoria de Capacitação, as chefias não fazem o devido acompanhamento quanto às capacitações de seus servidores diretamente subordinados. Outro ponto negativo evidenciado pela entrevistada foi o reduzido

número de servidores da instituição, o que inviabiliza os servidores de saírem em seus horários de trabalho para se capacitarem. Quanto a esse ponto, E2 informou:

[...] a chefia imediata da gente é super ausente e acaba que a gente não consegue. Eu não consigo passar duas tardes sem ficar na secretaria, vira um caos. Primeiro, eu que fecho. Eu não tenho um substituto, que se você for ao médico ele vai segurar, vai fechar e atender o público, né? Então não posso fechar simplesmente a janela e ir lá fazer (a capacitação).

5.2.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

Quando questionada sobre a motivação para participar das ações de capacitação, E2 destacou que o principal motivo foi a melhoria das atribuições que realiza, pois informou:

Foi para melhorar mesmo o meu atendimento, pra ter mais domínio das planilhas, informática, com o SCDP com emissão de passagem. Eu abro a plataforma e eu quero dominar a plataforma [...] eu acho que para melhorar mesmo, para me qualificar, para atender melhor e nesse sentido mesmo.

Sobre o incentivo para participar dos cursos, E2 foi enfática ao afirmar que não recebeu nenhum tipo de incentivo, deixando transparecer que a busca pela qualificação se deu por vontade própria. Relatou, como complemento, a má vontade de servidores de outros setores em ajudar quanto a dúvidas que surgiam em seu dia a dia no trabalho, o que a forçou a buscar o aprendizado que necessitava.

5.2.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

No tocante às necessidades de capacitação para os servidores que atuam nas Secretarias de Pós-Graduação, E2 reforçou o que já havia informado anteriormente nas outras questões e elencou as principais atividades que são realizadas nestes setores:

[...] matrícula em disciplina, aproveitamento de estudos, trancamento geral de matrícula, domínio conexo, desligamento, trancamento de disciplina, prorrogação do prazo de defesa, a defesa, implementação de bolsa, e aí nisso incluí o cancelamento da bolsa, a suspensão da bolsa caso seja sanduiche, ou caso tenha um trancamento de matrícula.

A entrevistada insistiu ao afirmar que os cursos devem focalizar “o que tem a ver com o que realmente faz parte das atribuições do seu cargo”. Sendo assim, ela relacionou, como sugestão, alguns cursos que devem fazer parte do rol de cursos disponibilizados aos servidores das Secretarias de Pós-graduação:

Eu acho que os cursos voltados para o que a gente faz, de atendimento ao público, de planilha, do SEI, uma coisa da gente saber usar a plataforma do SEI mais aprofundadamente. Às vezes eu acho que o povo usa muito superficial. Eu acho que tudo voltado mesmo para o que a gente faz.

Apesar de reforçar uma capacitação amplamente focada nas atribuições realizadas pelos servidores, E2 se mostrou maleável ao sugerir cursos diversos daqueles relacionados às funções dos trabalhadores da universidade, pois consentiu que os servidores acumulam muito cansaço no espaço laboral e necessitam “desligar e descansar”, como por exemplo cursos de cultivem melhores hábitos pessoais, intencionando qualidade de vida. Tais cursos, informou a entrevistada, poderiam ser ofertados nos momentos de intervalo dos servidores. Evidencia-se, a partir dessa percepção, a capacitação não, somente, restrita ao cargo ou função laboral, mas direcionada ao desenvolvimento de outras competências, como o crescimento pessoal.

5.2.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

Quanto à reação e receptividade dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos nos cursos, E2 mostrou-se enfática ao afirmar que os cursos foram muito importantes para o seu lado profissional, e evidenciou o curso do Sistema Eletrônico de Informações, por ser uma ferramenta de trabalho imprescindível para a rotina administrativa da instituição.

Quanto à indicação dos cursos realizados, E2 sugeriu a obrigatoriedade de cursos relacionados à área de trabalho dos servidores, salientando mais uma vez a sua posição já firmada em questões anteriores, de uma qualificação extremamente calcada no cargo em que se atua:

Não só indicaria como eu acho que devia ser uma coisa obrigatória, porque é uma questão de você atender bem, de você estar atualizado, você ter domínio na plataforma que você utiliza. Como é que alguém chega lá, pra tirar uma dúvida numa plataforma que eu trabalho com ela oito horas por dia e eu não sei? Eu acho isso assim um absurdo.

Sobre a importância dos cursos para a instituição, a entrevistada expôs que com a qualificação dos servidores a universidade “só tem a ganhar, pois o servidor vai ter domínio na plataforma, das informações, do atendimento”. Mais uma vez a entrevistada acentua a possibilidade de a capacitação não se restringir ao cargo ou função individual. Assim, E2 suscita a possibilidade de a capacitação promover o desenvolvimento de competências institucionais por meio das competências individuais, visando efetividade e bom atendimento no âmbito do serviço público. Destaca-se que essa percepção alinha-se diretamente ao conceito da gestão por competências trazido pelo Decreto 9.991/2019, que objetiva promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos da Administração Pública Federal (BRASIL, 2019).

No tocante à possibilidade de os cursos ajudarem a agir em situações complexas e imprevistas, ou ainda assumir responsabilidades e tomar decisões, E2 não foi clara, mas mencionou que a realização dos cursos lhe trouxe segurança, domínio e firmeza em seus afazeres na secretaria:

Quando você domina, você tem confiança de tramitar o processo para aquele lugar. Você sabe que pode fazer isso de determinada forma, porque se você fez o curso, você estudou a legislação, você estudou o trâmite e você sabe exatamente como você deve agir [...] o usuário sai satisfeito, confia, você passa confiança pro usuário total.

5.2.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Como sugestão para a política de capacitação, E2 destaca que a universidade deve buscar a conscientização dos gestores das unidades acerca da importância da capacitação do corpo técnico-administrativo, pois afirmou “eu acho que a sugestão que eu daria é de tentar dar uma, para os diretores, para os gestores, o tanto que é importante para o servidor isso (capacitação)”.

Insistindo em seu raciocínio, a entrevistada sugere a obrigatoriedade de capacitação de uma porcentagem do quadro de pessoal como uma atribuição das chefias. Por fim, fica evidenciado na fala de E2 que, para uma boa prestação dos serviços, também se faz necessária a capacitação dos servidores investidos em funções de direção, chefia e assessoramento da universidade, conforme observa-se:

[...] eu acho que o gestor tinha que ter noção, entendeu, que isso é legal para tudo, para o usuário, para o servidor, porque conhecimento nunca é demais [...] você, coordenador, precisa passar por um curso de capacitação para ser coordenador, para você entender como que tramita, a maneira que é feito, o que é importante cobrar e o que não é, o porquê funciona dessa maneira.

5.3 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E3

5.3.1 Caracterização do entrevistado

A idade de E3 é 34 anos, sexo masculino, e possui graduação em Ciências Contábeis. Ingressou como servidor na UnB no ano de 2011 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E3 realizou três cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2011 a 2019, que foram: Rotinas Administrativas; Informática Básica; Espanhol Básico.

5.3.2 Capacitação Profissional

E3 compreende a capacitação profissional como a qualificação do servidor em relação às funções que realiza, pois afirmou:

Eu entendo que a capacitação deve ser voltada mais a função, ao cargo. Se é assistente em administração tem um leque de opções de cursos para assistente. Se mexe com atendimento ao público, há um monte de (cursos) de atendimento ao público [...] eu reitero que deve ser relacionada ao cargo, à função.

A partir da fala do entrevistado, depreende-se que a capacitação profissional realizada no âmbito da universidade possui variada oferta de cursos, pois E3 utiliza-se dos termos “leque de opções”, “monte (de cursos)”, entretanto ele faz a ressalva que, apesar de muitos cursos, a instituição deixa a capacitação muito livre, fazendo com que a capacitação distancie-se do cargo:

[...] eu percebi que a universidade [...] deixou muito livre a capacitação, porque uma pessoa pode trabalhar, no nosso caso, com atendimento ao público e fazer um curso de, deixa eu ver um curso que não tem nada a ver com atendimento ao público, de culinária, vamos dizer assim, por exemplo, deixou mais livre.

Apesar desse discurso, o entrevistado, indiretamente, expõe a existência de ações de capacitação que possibilitam o desenvolvimento pessoal do servidor para além das funções realizadas, como por exemplo àquelas que desenvolvem conhecimentos e habilidades para trabalhos em outros cargos ou que preparam para mudança de funções, a exemplo dos cursos de línguas realizados pelo próprio E2 ou cursos preparatórios para cargos de gestão.

No tocante se a capacitação realizada na universidade está suprimindo as necessidades dos servidores, E3 declara que não. O entrevistado argumenta, como ponto negativo, que a capacitação não é obrigatória, fazendo com os servidores a busquem por conveniência, pois afirmou que “nenhum servidor é obrigado a fazer curso de capacitação, então não tem como evoluir no atendimento se não tiver uma certa obrigatoriedade, né”.

E3 cita, ainda, exemplos de suas atividades diárias para ratificar a sua posição de como essa capacitação não obrigatória pode ser prejudicial aos serviços prestados:

[...] a quantidade de informação que é gerada no mundo está muito acelerada, então deveria ter uma certa obrigatoriedade pelo menos para nós servidores ficarmos mais atentos ao tipo de atendimento de pessoas, de gênero, como se comportar, como não, essas coisas. É por que a gente, como nós trabalhamos com atendimento ao público, então tem muita mudança, muito gênero, todo ano entra pessoa diferente.

5.3.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

Quando questionado sobre quais foram as motivações que o levaram a buscar a capacitação, E3 foi enfático e sucinto ao afirmar que foi a “bonificação, progressão funcional”.

Quanto ao incentivo para se capacitar, depreende-se da fala de E3 que o principal incentivo buscado foi o financeiro. O entrevistado, buscando comprovar o porquê os servidores públicos costumam utilizar os cursos de capacitação somente para fins de progressão funcional, traça um paralelo entre os funcionários da iniciativa privada e os da área pública, alegando que a estabilidade do serviço público causa um comodismo entre os servidores, fazendo com que não tenham o mesmo incentivo e motivação para se capacitar e melhorar o desempenho, como ocorre nas empresas privadas:

[...] na iniciativa privada [...] se nós quisermos um aumento de salário, vamos dizer assim, a gente tem que fazer cursos, se dedicar e capacitar cada vez mais, e entregar mais resultados pra empresa. Agora, nós da área pública, infelizmente nós não somos, vamos dizer, remunerados tanto pelo esforço, então a maioria faz o mínimo, não quer dizer que todos façam. A pessoa vai lá, cumpre a jornada de trabalho e pronto, se der para progredir pode progredir, faz a progressão apenas através de dinheiro, nada mais. Não tem como a gente ir subindo de cargo ou aumentando de salário, pelo menos na legislação atual.

5.3.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

Quanto às principais necessidades da Secretaria de Administração Acadêmica, E3 evidenciou o atendimento ao público, mas também trouxe outras demandas, como “Libras, idiomas e informática”.

Especificamente ao curso de atendimento ao público, E3 teceu algumas sugestões para a oferta deste curso: que tivesse um enfoque com “questões psicológicas e atendimento de gênero”. Reforçou ainda a necessidade de se utilizar o termo acolhimento, ao invés de atendimento, por se tratar de um atendimento mais humanizado e preocupado com o usuário do serviço público.

Ainda com relação ao atendimento ao usuário, uma outra sugestão de E3 foi a de ampliar a abrangência das pessoas que recebem o atendimento. Nesse sentido, E3 sugeriu a obrigatoriedade aos servidores que trabalham com atendimento a fazerem o curso de Libras. O entrevistado enxerga o curso essencial para os trabalhadores da SAA, pois a universidade possui discentes com deficiência (surdez) que demandam o domínio da Língua Brasileira de Sinais:

[...] eu vejo que é essencial, obrigatório tanto na prática como na teoria é o curso de LIBRAS [...] por exemplo, se entrar um surdo e for procurar atendimento ao servidor da SAA, eu acredito que são poucos que tenham o curso de Libras. Eu acho muito importante esse curso, só ainda não consegui fazer.

5.3.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

Acerca da reação e da receptividade dos conhecimentos e habilidades dos cursos realizados, E3 foi enfático ao afirmar que somente os cursos de idiomas foram importantes para o seu lado profissional. O entrevistado afirmou que tanto o curso de rotinas administrativas quanto o de informática foram cursos que revisaram conceitos que ele já sabia, além de que não acompanharam “a grande quantidade de informação que é gerada de tecnologia”.

Ademais, E3 declarou, ainda, que dos cursos feitos só indicaria os cursos de idiomas para outros servidores, pois acredita que somente estes foram importantes para ele e para a instituição.

Quanto à possibilidade de agir em situações complexas e imprevistas ou assumir responsabilidades, E3 foi taxativo ao informar que nenhum dos cursos realizados lhe permitiram desenvolver tais habilidades e atitudes.

5.3.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Como sugestão para a política de capacitação profissional em aspecto amplo na universidade, E3 propõe a vinculação entre os cursos de capacitação e a progressão funcional, isto é, para progredir na carreira o servidor teria que fazer cursos de um leque restrito e vinculados a rotina de trabalho diária do servidor. Essa ideia corrobora as falas anteriores do entrevistado em conformidade a uma capacitação estritamente alinhada ao cargo e às funções realizadas. Conforme o entrevistado:

[...] então, para progredir funcionalmente, dar um leque de opções. Para progressão por capacitação você pode escolher atendimento ao público, gestão, administração pública, esses cursos básicos, SIAFI. Então, esses cursos que deveriam ser ofertados, e não a livre escolha do servidor.

Outra sugestão trazida por E3 foi a ampliação da oferta de cursos preparatórios para cargos de gestão dentro da universidade, pois alegou que a rotatividade de servidores é alta dentro da instituição, fazendo com que os cargos de chefia sejam designados para pessoas sem experiência:

[...] tem que ter curso de gestão. Como é uma função, se amanhã o diretor quiser me tirar, ele pode tirar e colocar, por exemplo, vocês. Se aceitarem, vocês vão ter que ter um curso voltado pra isso. Então, tem que capacitar esses servidores, esses novos servidores para esses cursos de gestão, tomadas de liderança, caso tenha interesse, porque ninguém é obrigado a aceitar, né.

5.4 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E4

5.4.1 Caracterização do entrevistado

A idade de E4 é 29 anos, sexo masculino, e possui graduação em Administração. Ingressou como servidor na UnB no ano de 2016 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E4 realizou sete cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2016 a 2019, que foram: Gerenciamento de Conteúdo WEB-CMS Joomla; Operando o CONSIAFI; Sistema de Concessão de Diárias e Passagens; Habilidades Sociais; Desenvolvendo Equipes; Análise e Melhoria de Processos; e Metodologia Científica e Elaboração de Projeto de Pesquisa.

5.4.2 Capacitação Profissional

Demonstrando ter muito domínio sobre o assunto, E4 entende a capacitação profissional baseada na gestão por competências, igualmente é descrita no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal. O entrevistado ressalta que a função primordial da capacitação é diagnosticar a lacuna entre o serviço pretendido e a competência requerida, conforme percebe-se na fala:

A capacitação, conforme está descrito lá na política, é baseada na gestão de competências, né, então na verdade é você identificar ali um gap entre alguma competência, né, que é aquele conjunto de habilidades, atitudes, conhecimentos, e aí você identificar esse gap e preencher isso.

A partir da fala do entrevistado depreende-se que ele possui conhecimento das diretrizes da política de capacitação elencadas no Decreto nº 9.991/2019, e conseqüentemente da PNDP. Ademais, ele é enfático ao indicar como funciona a capacitação na UnB e suas possíveis falhas, pois afirma que:

Não existe um mapeamento de competências, das competências necessárias, então de cara já encontra essa barreira aí, né. Então assim, na Universidade de Brasília como é feita hoje essa capacitação, na verdade fica mais a cargo do setor mesmo levantar alguma necessidade ali de treinamento.

A partir da fala do entrevistado infere-se que a capacitação realizada pela universidade não supre as necessidades dos servidores, pois não ocorre o mapeamento das competências por uma instância adequada, isto é, atualmente as demandas são levantadas pelos próprios setores e encaminhadas à PROCAP, acarretando uma capacitação de demandas pontuais dos setores, e

não das competências requeridas pela universidade. Nesse ponto, o entrevistado isenta a PROCAP, pois afirma:

Setores da Universidade não entendem muito bem dessa capacitação, né, a importância dessa capacitação, quais seriam os objetivos, e aí eu acho que fica um pouco, fica um pouco complicado mesmo pro setor de capacitação fazer essa atividade. Aí eu acho que perde-se um pouco em eficiência, né, os objetivos ficam um pouco nebulosos aí, e como fica muito a critério do setor, fica um pouco complicado, porque as vezes o setor entende que não seja tão importante ou não consegue realmente entender a importância daquelas ações, né, aí eu acho que fica um pouco limitado mesmo o alcance dessas ações nesse sentido.

5.4.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

No tocante à motivação e aos incentivos para se buscar a capacitação, E4 relatou que a cultura predominante na universidade é a de que o servidor só busca capacitação quando ele próprio identifica alguma lacuna de competência, isto é, quando ele próprio identifica alguma dificuldade na realização de determinada atribuição. E4 relata essa percepção argumentando que: “não se tem uma orientação da chefia, não tem esse mapeamento de competências, e a gente não tem uma avaliação de desempenho”.

Inferre-se da fala de E4 que a principal motivação para se buscar a capacitação é o aprimoramento pessoal, pois há uma nítida falha da atuação dos gestores com relação à devida capacitação de seus servidores subordinados:

Porque isso teria que ter uma visão da chefia também, porque as vezes o próprio servidor não consegue identificar esse gap de competência que ele tem ali. De repente ele acha que ele está fazendo tudo ok, que ele domina o assunto, mas de repente precisaria de alguma coisa a mais, mas isso aí seria uma visão realmente eu acho da chefia, da gestão, que teria que identificar isso [...] eu vejo que dentro da SAA, e a Universidade de um modo geral, isso dificilmente acontece, né. São poucos os setores que efetivamente o gestor atua dessa forma, que deveria acontecer, né.

5.4.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

No que diz respeito às necessidades da Secretaria de Administração Acadêmica, E4 ressaltou a importância de capacitações voltadas ao atendimento dos alunos da universidade, tendo em vista ser o maior público atendido pela secretaria. Ressaltou, ainda, que a PROCAP já oferta cursos de atendimento, mas sugeriu uma maior ênfase na oferta desses cursos, pois a universidade possui um público muito diverso e/ou com situações específicas que demandam um atendimento mais receptivo, isto é, um acolhimento ao usuário:

Então como atender em situações, por exemplo, específicas, de alunos que têm necessidades distintas, por exemplo, alunos que tem, dificuldade, sei lá, algum tipo de deficiência, por exemplo, então como lidar com esses alunos, ou alunos que estão passando por algum tipo de problema, como acolher esses alunos, então acredito que

ações nesse sentido seriam muito importantes, né, como lidar com diversidade, com as diferenças de todo os alunos que a gente tem dentro na Universidade. Eu acho que esse como a gente faz atendimento ao público seria o principal.

E4 indicou também a necessidade de se ofertar cursos relativos aos diversos normativos da universidade e sistemas acadêmicos com os quais os servidores da SAA trabalham. Entretanto, reforçou que “seria muito importante a gente ter cursos relativos aos sistemas e os servidores efetivamente participarem”. Infere-se da fala de E4 pouca participação por parte dos servidores da SAA acerca dos cursos referentes aos sistemas, entretanto o entrevistado não indicou quais seriam as causas da baixa adesão aos cursos.

Outra sugestão feita por E4 foi a necessidade que a SAA tem de definir os seus processos de trabalho. Nesse sentido, o entrevistado sugere uma capacitação com o intuito de “delinear esses processos, desenhar todos, e oferecer, de repente, um curso para ensinar os servidores como seria cada processo. O entrevistado ressalta, porém, que esse curso só seria viabilizado com a participação do gestor da unidade, pois o entrevistado declara:

Isso não é papel do servidor, delinear isso, delimitar isso, isso é papel da gestão. O servidor teria que só cumprir e o gestor responsável por aquele servidor teria que acompanhar isso: - ah, ele está cumprindo aqui os processos direitinho? Tá, lá? Não tá? Então onde está o problema aqui? Vamos ver onde o servidor está com dificuldade, que aí de repente a gente pode oferecer uma capacitação ou uma orientação que seja, né.

A fala de E4 reforça a importância da participação dos gestores no processo de capacitação do corpo técnico, pois acompanham diariamente os servidores subordinados e devem propor cursos que podem ajudar na melhoria dos serviços prestados pela universidade.

Por fim, E4 entende que a atual capacitação proposta pela universidade, e materializada pela PROCAP, “não consegue entender toda a realidade e a necessidade de treinamento que se tem”. O entrevistado reforça que a extensão da instituição e o vasto público atendido impossibilitam “o setor de capacitação entender todas essas demandas”. Subentende-se dessa fala a necessidade de se fragmentar o processo de capacitação em processos menores, isto é, transformar o macroprocesso em micro processos. Os centros de custo, através de seus gestores, podem contribuir com o mapeamento das competências necessárias, auxiliando a PROCAP no processo de capacitação. Segundo ele:

Eu acho que essa ponte com o gestor, né, deveria ser fortificada, né, porque realmente, toda essa questão do desenvolvimento de pessoas parte da gestão, porque é um acompanhamento próximo ali, né, não tem como a pessoa que está distante fazer esse acompanhamento.

5.4.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

No que diz respeito à importância desses cursos para o âmbito profissional, E4 indica que os conhecimentos assimilados nos cursos foram essenciais para a boa prestação de suas atribuições, pois afirma que:

[...] então eu tinha o conhecimento na área, mas eu não tinha o conhecimento mais profundo, então foi lá que eu adquiri esse conhecimento justamente fazendo cursos [...] e que tiveram impacto muito positivo, então eu vejo sim, eu vejo como uma melhora no desempenho bem, bem visível assim antes e depois do curso em vários cursos que eu fiz

Quanto às possibilidades de os conhecimentos e habilidades desenvolvidos nos cursos permitirem o agir em situações imprevistas e complexas ou assumir responsabilidades e tomar decisões, E4 foi enfático ao afirmar que sim, pois os cursos permitem ao servidor o desenvolvimento dos conhecimentos teóricos necessários e de uma visão mais geral sobre os processos, além de uma nova postura mais segura e respaldada pelo conhecimento adquirido. Segundo ele:

[...] você fica mais seguro para tomar uma decisão, né, porque você conhece, tem o arcabouço maior ali de conhecimento, então você consegue tomar uma decisão de uma maneira mais tranquila, né, você fica menos inseguro, porque você está respaldado ali por um conhecimento já existente, né, então fica mais tranquilo mesmo. Com certeza!

5.4.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Nesse momento de sugestões para a capacitação em âmbito geral, E4 informou que já possui experiência como gestor dentro da instituição. Destacou, ainda, que não há uma política de capacitação aprovada no âmbito da universidade, mas somente uma instrumentalização da política. Como primeiro ponto, sugeriu a aprovação desta política, isto é, a aprovação as diretrizes e objetivos devem ser elaborados de acordo com a realidade da universidade, e não somente se seguir o normativo federal que versa sobre a capacitação dos servidores públicos federais. Conforme E4:

Então uma primeira coisa seria, realmente, aprovar essa Política, ou se for o caso reescrever, enfim, mas a universidade precisa ter uma política de capacitação interna, que não existe hoje, tá? Não tem, não existe isso normatizado dentro da UnB. Então os objetivos, as diretrizes ficam escusas, é uma coisa mesmo lá da diretoria lá que é responsável pelo desenvolvimento de pessoas que tira de trás da orelha, porque não tem um instrumento ali pra guiar isso.

Como segunda sugestão, E4 ressaltou a importância do mapeamento das competências como condicionante para se atingir o exposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Segundo o entrevistado:

Não tem como você seguir a Política Nacional de Capacitação, que é feita através da gestão por competências sem você ter um mapeamento de competências, não faz o menor sentido. Então como é que eu vou trabalhar aqui, atuar identificando gaps, se eu não tenho o mapeamento, não tem como.

Como terceira sugestão, E4 salientou a necessidade da utilização da avaliação de desempenho para os servidores estáveis, pois ele afirma que “ela está normatizada, ela já existe no papel, só que ela nunca foi feita, porque nunca existiu um sistema”. Através da avaliação de desempenho, E4 afirma que seria possível a identificação das muitas lacunas existentes na universidade.

Por fim, E4 declarou que “existe um descaso da gestão, não só dessa gestão, mas da gestão do governo federal inteiro, com relação à capacitação dos servidores”. A partir da fala do entrevistado depreende-se que a realidade do serviço público é rodeada por problemas de desempenhos e ineficiência dos servidores, e ele ratifica que “a área de capacitação, que seria a forma que a gente tem de resolver esse problema, fica meio que deixada de lado”. Nesse sentido, o entrevistado reforça a importância de se tratar a área de capacitação como estratégica dentro da organização, e não somente como um meio para se progredir na carreira, pois conforme ele:

Ah, eu tenho que fazer curso pra fazer progressão, é só isso, pra progredir na carreira eu faço curso. Esse curso é relevante? Pouco importa. [...] O pessoal acho que na verdade não consegue perceber que a única solução pra essa ineficiência do serviço público seria efetivamente a identificação desses gaps e o trabalho efetivo de capacitação ali em cima desses gaps.

5.5 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E5

5.5.1 Caracterização do entrevistado

A idade de E5 é 29 anos, sexo masculino, e possui graduação em Administração. Ingressou como servidor na UnB no ano de 2015 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E5 realizou quatro cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB em parceria com o UnB Idiomas dentre o período de 2015 a 2019, que foram: Inglês Básico I, Inglês Básico II, Inglês Básico III e Inglês Pré-Intermediário I.

5.5.2 Capacitação Profissional

Diferentemente de percepções anteriores, E5 compreende, de forma direta, a capacitação profissional como o desenvolvimento não só das atividades realizadas diariamente, mas que também tenha enfoque “no conhecimento para a vida”. Ressalta-se que outros entrevistados até trouxeram a capacitação nessa perspectiva, entretanto de forma tímida ou indireta, pois a percepção predominante vincula a capacitação às tarefas do posto de trabalho.

No tocante à capacitação realizada na universidade, depreende-se da fala de E5 que ele considera a oferta não suficiente às demandas dos servidores, pois afirmou que a atual capacitação funciona como um “cobertor curto, que cobre, mas não cobre, principalmente as questões de desenvolvimento”, e que “as ações de capacitação, assim, pra UnB, eu acho que deveria ter mais, entendeu? Ter mais cursos, entendeu? Assim, por exemplo, de sistemas, entendeu? Assim, sistemas administrativos, o SEI por exemplo”.

No tocante aos cursos, E5 destacou a pouca extensão de alguns. Ele acredita que alguns cursos ficam acelerados e com carga horária baixa, fazendo com que os servidores mais jovens consigam se desenvolver melhor em detrimento dos mais velhos. Conforme o entrevistado:

Então eu acho que esses tipos de curso de capacitação, assim, um planejamento geral, né, sem pressa. Não é digamos, assim sem pressa, mas com uma carga horária maior, entendeu, tipo assim, então o SEI, sei lá, tipo umas 40 horas, entendeu, mais ou menos, mas que você explique todo o funcionamento.

Ainda em relação aos cursos, o entrevistado trouxe como crítica a pouca oferta de vagas e a pouca oferta do curso em determinado período, pois afirmou:

É uma crítica, assim, até que eu faço na questão da capacitação lá, que eles abrem, tipo, abre muita pouca vaga, entendeu, por exemplo Excel básico, tipo abre uma vez por mês, uma vez semestre, ou às vezes até por ano, e aí você vai ver lá, tipo já está lotado e depois já começa.

5.5.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

Sobre a motivação em buscar a capacitação, E5 evidenciou a busca pelo conhecimento e sua consequente utilização no trabalho e na vida, conforme a fala:

O principal motivo, assim, que fez eu buscar qualificação é adquirir conhecimentos, porque eu acho que, por mais banal que seja o conhecimento, às vezes você vai utilizá-lo não só no trabalho, mas como na vida, por exemplo, você saber inglês, você ter uma noção. Hoje em dia na informática todos os programas, softwares etc são em inglês.

Apesar de não citar diretamente, percebe-se, até em virtude de todos os cursos realizados concentrarem-se na área de inglês, que uma outra motivação de E5 é a busca pela

qualificação em idiomas, em específico o inglês. Depreende-se, ainda, uma outra área na qual o servidor demonstra muito interesse, a de informática, pois E5 entende que através da capacitação nesta área poderá melhorar o “seu rendimento em qualquer setor, fazer uma organização de tabelas, um monte de coisas automatizadas”.

Acerca dos incentivos para se capacitar, E5 foi enfático ao afirmar que buscou a capacitação por iniciativa pessoal e pela busca do conhecimento, e não pelo simples fato de computar horas para progredir funcionalmente, pois declarou:

No geral você pode perceber que uns fazem mais o curso pra digamos computar as horas, né, outras procuram pra conhecimento. Você utiliza, né, claro, porque querendo ou não uma hora aquilo acaba agregando ao seu serviço, mas eu busco mais assim por questão de conhecimento mesmo.

O entrevistado entende que a capacitação deve incentivar os servidores a galgarem “áreas mais superiores”. Através da capacitação, E5 destaca a possibilidade de o trabalhador querer sempre aprender mais, “estudar algo mais, porque o conhecimento faz você sempre querer ser melhor do que você é”.

5.5.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

Referente aos cursos oferecidos e que podem ter impacto no trabalho dos servidores da SAA, E5 acredita que a capacitação “está um pouco fraca”, necessitando de um “planejamento melhor”.

Sobre as necessidades específicas da secretaria, E5 entende como primordiais as capacitações na área de informática, redação oficial, idiomas e os sistemas acadêmicos e administrativos. E5 evidencia a era digital como a força motriz do serviço público, e reforça a oferta de:

Eu acho que tinha que ser algo, assim, tinha que ter mais estrutura, entendeu? Mais cursos. Por exemplo, um curso de informática, que eu acho que é o principal hoje no serviço público e na era que nós estamos vivendo, o serviço de informática, entendeu, informática básica, Excel, Word.

Como sugestão, o entrevistado acredita que a realização desses cursos com um planejamento mais longo e com metodologias variadas podem auxiliar no processo de desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades. E5 pondera que os cursos devem ter “simulações” e que devem ser realizados “em um ambiente de informática com uma sala que você possa aprender todas as funcionalidades”. Conforme sugestão do entrevistado, a oferta deve conter:

[...] cursos específicos com uma maior duração, tipo um mês, trinta dias, mas com uma carga horária menor pra que você possa pelo menos ter um conhecimento mais sólido. Eu acho que de grão em grão a galinha enche o papo, né, você aprender um pouco agora, um pouquinho depois, um pouquinho depois, sua cabeça vai estar melhor para compreender tudo, entendeu, não tipos treinamentos igual acontece muitas vezes de duas reuniões de cinco horas, entendeu, a gente sai mais confuso do que quando entra.

5.5.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

Sobre a importância dos cursos, E5 destacou que os cursos realizados reverberaram mais em seu âmbito pessoal, repercutindo pouco em seu lado profissional. Destacou, ainda, que os cursos realizados careceram de uma “sequência lógica”, além de serem “superficiais”.

Por entender que todo conhecimento é válido, E5 entende, ainda, que os cursos podem ser indicados para outros servidores, apesar de “deixar a desejar”. Ademais, o entrevistado declara que os cursos possuem importância para a instituição, pois contribuíram, ainda que pouco, na realização de alguma ou outra atividade, conforme a fala:

Não diria de muita importância, mas que teve uma importância, teve né, porque querendo ou não você sabe mexer em algumas coisas, um inglês, alguma coisinha ali, alguma palavra, algum documento que chega em algum idioma assim diferente, você já consegue ter pelo menos uma noção, uma base, entendeu, então é importante sim pra instituição.

Quanto às possibilidades de os conhecimentos e habilidades desenvolvidos nos cursos permitirem o agir em situações imprevistas e complexas, E5 declarou que a experiência da rotina diária fornece muito mais possibilidades do que os conhecimentos adquiridos nos cursos.

Sobre as possibilidades de os cursos auxiliarem nas funções de assumir responsabilidades e tomar decisões, E5 foi enfático ao afirmar que são muito superficiais e que não o auxiliaram no sentido de tomada de decisão, pois não desenvolveram um “conhecimento seguro”. Conforme E5:

Justamente por causa dessa superficialidade. Para você tomar uma decisão segura muitas vezes você precisa ter um conhecimento seguro também, ou no mínimo indícios que você esteja, né. Os cursos de capacitação não auxiliam a ter uma visão assim para você tomar uma decisão.

5.5.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Como primeira sugestão para a capacitação no âmbito da universidade, E5 destacou que a instituição deve investir esforços na variabilidade da divulgação dos cursos e na “questão da interlocução com os servidores”. Conforme o entrevistado:

[...] eu acho que talvez cartazes, afixasse, tirasse umas cópias e colocasse lá: cursos da PROCAP, fizesse um mural e ir colocando perto das salas. Aí as pessoas iam

passando, sei lá, indo almoçar, olhava lá e fala: vai ter um curso aqui bacana, entendeu. E aí as pessoas se sentiam mais, não só esse negócio de mundo virtual.

A segunda sugestão do entrevistado foi um maior planejamento acerca dos cursos oferecidos. Infere-se das falas de E5 que o mesmo entende alguns cursos atuais como desconexos de uma “sequência lógica”, além de não possuírem uma oferta regular por parte da Coordenaria de Capacitação. Ele declara:

Tem que ter um planejamento bacana, do básico ao avançado. Nunca do avançado pro intermediário, nem do intermediário pro básico, entendeu, esse tipo de coisa. Por exemplo, Excel básico, intermediário e avançado. Quem estava no básico vai pro intermediário, entendeu. Daqui seis meses ou um ano Excel intermediário. Mas eu não fiz o básico, ou então você fez o básico e já esqueceu de tudo, entendeu, se você não usar você acaba esquecendo.

A terceira sugestão de E5 foi um maior investimento na infraestrutura dos cursos fornecidos em meios digitais. O entrevistado afirma ser importante “investir em videoaulas”, pois acredita que a Educação a Distância (EAD), atualmente, é protagonista no mercado, fazendo com que cursos presenciais sejam cada vez menos requeridos.

A quarta sugestão de E5 foi a oferta de cursos personalizados para determinados tipos de servidores para um melhor entendimento de como funcionam os serviços. Nesse sentido o entrevistado afirmou:

Eu acho isso uma coisa bem interessante, tipo um curso de informática para a terceira idade [...] você vai começando a suprir alguns gargalos, entendeu, algumas coisas, por exemplo, não adianta nada você ensinar o SEI pra uma pessoa que não sabe nem como é que faz para abrir o programa.

5.6 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E6

5.6.1 Caracterização da entrevistada

A idade de E6 é 31 anos, sexo feminino, e possui graduação em Letras – Português do Brasil como Segunda Língua e possui especialização em Gestão Pública. Ingressou como servidora na UnB no ano de 2017 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E6 realizou três cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2017 a 2019, que foram: Gestão de Conflitos; Aprendendo em Cursos a Distância; e o Sistema Eletrônico de Informações.

5.6.2 Capacitação Profissional

E6 compreende a capacitação profissional como a forma de o servidor aperfeiçoar aspectos do trabalho já realizado no cargo que se encontra, ou ainda aperfeiçoar aspectos não desenvolvidos. Conforme a entrevistada:

Capacitação, pra mim, é a questão do servidor melhorar o que ele já compreende [...] ele vai melhorar ou ele vai desenvolver algo que ainda não desenvolveu. É justamente o servidor estar de uma maneira “x” e com a capacitação ele vai sair de uma maneira “y” melhor. Então ele vai estar mais apto pra desempenhar as atribuições dele no cargo que ele está.

Com relação à capacitação realizada no âmbito da universidade, E6 compreende que há uma preocupação maior com os servidores recém-ingressados. A entrevistada declara que “incentivam mais nesses primeiros anos com a questão de você ter uma melhoria no salário”. Nesse sentido, infere-se que E6 entende que as demandas individuais e profissionais não estão sendo amparadas nos cursos, pois ela afirma que não está ocorrendo “desenvolvimento permanente”.

Ademais, a entrevistada entende haver um grande desinteresse dos servidores em se capacitarem, pois afirmou que há uma grande oferta de cursos e também uma numerosa divulgação dos mesmos no canal de comunicação interna da instituição, “InfoUnB”. Entretanto, E6 indica que os cursos atuais possuem enfoque em demandas gerais, não abarcando as necessidades específicas dos servidores, pois afirmou:

[...] os cursos eles não abrangem, assim, áreas específicas, é tudo muito geral. Tipo, ah aprenda a mexer no SEI, como você gerar conflitos, como você fazer cursos no moodle, plataforma EAD, essas coisas. Só que assim, às vezes tem demandas específicas dos servidores [...]

A partir dessa última fala, percebe-se que a entrevistada entende que há uma falha na comunicação entre a Coordenadoria de Capacitação e os diversos setores da universidade, pois as demandas específicas não estão sendo consideradas na capacitação atual, conforme percebe-se na fala:

[...] eu acho que tem que expandir o leque. Eu não vejo que esteja expandido dessa forma pra atender também. Chegar lá no setor e falar: Oi, então SAA, quais são as demandas de vocês? Que vocês estão precisando realmente capacitar? Como é que está? Sei lá, falar com a Diretoria, não sei, pra ver quais são as demandas do setor ou pra poder eles também sugerirem tipos de capacitação.

A entrevistada compreende a PROCAP como um departamento que não está sendo aproveitado “para fazer o que os servidores estão precisando”, e é um setor que carece de

incentivo e cuidado por parte das instâncias superiores para conseguir promover “a capacitação permanente”.

5.6.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

No tocante à motivação e os incentivos para se capacitar, E6 indicou que buscou a capacitação por iniciativa própria, destacando o incentivo financeiro e a progressão como determinantes, conforme observa-se na fala:

As capacitações que eu fiz foi por iniciativa minha mesmo, própria, em relação a questão de melhorar o salário, né, por ter a capacitação, e no caso os cursos que eu escolhi foi porque eu achei os temas interessantes, então eu estava incentivada em relação a melhorar a progressão e nisso eu procurei cursos que me interessassem.

Posteriormente, a entrevistada ressaltou que buscou também a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para a realização de cursos em áreas que a interessavam, pois alegou que a PROCAP “não tinha um leque grande de cursos assim, não tinha muitas opções”. Destaca-se nesse discurso certa ambiguidade, pois em respostas anteriores a entrevistada afirmou haver “grande oferta de cursos”, mas, demonstrando pouca segurança na resposta, a entrevistada muda o discurso para indicar que não haviam muitas opções de cursos de capacitação no âmbito da instituição.

5.6.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

Sobre as principais necessidades dos servidores da secretaria, E6 indicou a operacionalização dos novos sistemas administrativos e acadêmicos e o atendimento ao público, conforme observa-se nas falas:

[...] no momento a principal demanda é em relação à troca de sistema. Não houve por parte da PROCAP nenhum curso que nos capacitasse em relação a essa troca, nem mesmo uma orientação do que fazer quando existe uma troca de sistema, ou seja, não teve nada em relação ao operacional em si

[...]

Além disso, quando nós estávamos no presencial, uma demanda enorme, né, da SAA realmente é o atendimento ao público, que a gente trabalha com a área fim da Universidade, então é atender ao aluno.

Sobre as sugestões para as necessidades, E6 destaca que os cursos devem possuir também um enfoque emocional, no intuito de preparar os servidores para as mudanças que as trocas de sistemas acarretam:

[...] acho que, não só em relação ao sistema em si, os servidores deveriam ser capacitados em relação à visão, eu acho que até uma parte mais emocional, né, de encarar a mudança, porque tem muitos servidores também mais velhos que trabalham em um determinado sistema por anos, então assim, eram olhados como o servidor que

sabe tudo e da noite pro dia simplesmente passaram a não saber nada sobre o novo sistema, então eu acho que essa questão emocional ela também deveria ser trabalhada.

A questão emocional também foi evidenciada para a oferta dos cursos de atendimento ao público, conforme a fala:

[...] eles deveriam fazer cursos de como trabalhar com o público em específico, como receber um aluno, como trabalhar com o aluno quando ele vem como emocional abalado, quando o aluno ele vai receber uma negativa, como dar a negativa pro aluno quando ele está solicitando alguma coisa, porque pode vir a frustração, como lidar com essa frustração.

No tocante à metodologia dos cursos, E6 sugeriu uma maior oferta de cursos presenciais, em detrimento de cursos a distância, pois acredita que o presencial “cativa mais o servidor a ouvir, a se manifestar, a sugerir, a mostrar o que não está legal”. Segundo a entrevistada, a SAA possui uma forte cultura de atendimento, isto é, de contato direto entre pessoas, o que facilitaria a participação em cursos presenciais. Conforme a entrevistada:

[...] no online é muito mais fácil do servidor, primeiro ele não procurar, não se empenhar, e segundo no presencial tem um contato mais ativo, eu acho que tem que levar em conta também a cultura, né, a cultura do setor. Eu acredito que, culturalmente, a SAA é um setor mais de contato, né, primeiro é atendimento ao público, né, então justifica isso também.

A entrevistada não rechaçou a possibilidade de aplicação de cursos online, entretanto sugeriu que os cursos não sejam estáticos com videoaulas prontas, mas sim que permitam o debate entre os participantes, conforme treinamentos já feitos anteriormente pela própria SAA. Segundo E6:

[...] foi muito mais efetivo, porque os servidores eles se olham, eles se escutam, uma dúvida de um gera a dúvida no outro, é algo mais imediato, não é algo que demore, é algo mais real, em tempo real. Eu acredito que, levando em conta essa cultura do setor, o presencial ele vai ser muito mais efetivo, não que o online não funcione.

Por fim, E6 sugeriu que seja ofertado um curso eminentemente administrativo sobre a tramitação de processos, hierarquia dos departamentos e centros e legislação interna da instituição. A entrevistada acredita que um curso assim ajudaria muito na rotina administrativa dos servidores da SAA. Infere-se da fala da entrevistada que muitos setores dentro da SAA fazem um mesmo processo de formas distintas, nesse sentido, o curso sugerido auxiliaria na padronização das atividades e maior eficiência na realização do serviço.

5.6.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

Com relação à receptividade aos cursos, percebe-se uma manifestação positiva por parte de E6, pois ela declarou que “foram muito pertinentes, foram muito certos”. Infere-se

da fala da entrevistada que os cursos foram importantes para ela profissionalmente, pois guardaram relação com as atividades realizadas cotidianamente. Ademais, ela teceu elogios aos cursos, declarando que foram “bem produzidos, foram muito bem feitos”.

Quando questionada sobre a possibilidade de indicar os cursos a outros servidores e a importância deles para a instituição, E6 foi enfática ao afirmar que os indicaria e que foram importantes. A entrevistada mencionou que os cursos a ajudaram a “trabalhar com o sistema que é usado na UnB” e que teve “mais facilidade para atender as demandas e auxiliar colegas que não entendiam como usar as ferramentas do sistema”. Quanto ao curso de Gestão de Conflitos, depreende-se que ele reverberou na vida profissional de E6, conforme observa-se na fala:

[...] eu comecei a olhar com outra visão sobre quando existem conflitos no setor entre colegas, vê-los como não algo sempre negativo, mas ver que os conflitos eles são necessários que eles aconteçam para que haja melhorias no setor para que a gente evolua, realmente a gente evolui com conflitos e não com o comodismo [...]

Sobre a possibilidade de os cursos a ajudarem agir em situações complexas e imprevistas ou permitir a tomada de decisões, E6 foi enfática ao afirmar que não, e relatou que os cursos “não foram profundos, não atingiram grandes reflexões”. A entrevistada indicou que os cursos foram elementares e predominantemente voltados para a rotina de serviço.

5.6.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

No tocante às sugestões para a capacitação profissional, primeiramente E6 reforçou suas falas anteriores sobre a necessidade de a PROCAP trabalhar em conjunto com os diversos setores da universidade para que demandas específicas possam ser atendidas. Conforme a entrevistada:

[...] entender quais são as demandas deles, do setor em si, pra que eles pudessem elaborar cursos específicos às demandas do dia a dia de cada servidor, de cada área, de cada setor, porque se eles escutarem os servidores de um determinado setor eles vão entender quais são as demandas reais e não ficar, assim, algo bem global.

A partir da fala da entrevistada, depreende-se que ela entende que as demandas específicas são mais significativas que as gerais, portanto ela sugere que a Coordenadoria de Capacitação concentre esforços em cursos específicos. Segundo E6:

[...] eu acho que assuntos globais a gente tem acesso, assim, mais amplo por outros meios, né, mas as demandas específicas, até mesmo mexer num determinado sistema, é algo que atrapalha muito quando o servidor ele tem dificuldade, atrapalha o fluxo, e se a PROCAP auxiliar e proporcionar cursos específicos, com certeza a Universidade vai sair ganhando.

Uma outra sugestão de E6 foi a ampliação dos meios divulgação dos cursos. A entrevistada relata que atualmente a divulgação ocorre muito através do meio virtual, entretanto sugere a aproximação da PROCAP com os setores a fim de que ambos possam trocar informações e melhorar o processo de capacitação. Conforme a entrevistada:

[...] eu acho que a divulgação dos cursos deve ser feita de uma forma mais ampla, não só pelo InfoUnB, mas deveria ter uma propagação maior entre os servidores. Talvez essa ida dos servidores da PROCAP até outros setores auxilia até na questão da divulgação, né, a partir do momento que eu sento pra conversar lá no setor pra saber quais são as demandas específicas aí mostrar, olha, a gente tem esse curso também, seria importante se vocês fizessem tais cursos, vamos melhorar em relação a esse.

Por fim, E6 afirma que não há, por parte da gestão superior da instituição, valorização da Coordenadoria de Capacitação. Infere-se que a entrevistada entende que essa falta de comunicação da PROCAP com os diversos setores é um indício de que a gestão não valoriza e não incentiva as ações de capacitações. A entrevistada relata, ainda, que percebe muita frustração nos servidores por não conseguirem desempenhar de modo satisfatório as suas atribuições, e ressalta que a capacitação seria o meio de “combater tais frustrações, nivelar os conhecimentos e ajudar na autoestima, na qualidade de vida no trabalho”. Para tanto, a entrevistada reforça que para se “desenvolver habilidades e competências nas pessoas”, deve-se primeiramente, fortalecer a comunicação e a interação entre os envolvidos.

5.7 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E7

5.7.1 Caracterização da entrevistada

A idade de E7 é 39 anos, sexo feminino, e possui graduação em Comunicação Social. Ingressou como servidora na UnB no ano de 2014 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E7 realizou cinco cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2014 a 2019, que foram: Produção de Textos Oficiais na UnB; Língua Brasileira de Sinais; Desenvolvendo Equipes; Aprendendo em cursos à Distância; e Gerenciamento de Projetos.

5.7.2 Capacitação Profissional

Por capacitação profissional, E7 entende ser a possibilidade que a Administração Pública concede ao servidor para “aprimorar os conhecimentos e aplicar no seu trabalho”, isto é, são aqueles cursos que vislumbram aperfeiçoar atributos que o servidor já possui, intencionando a melhoria do serviço.

No tocante à capacitação promovida pela universidade, a entrevistada entende que os cursos vislumbram a melhoria do trabalho realizado pelo servidor, pois afirmou que “uma preocupação em fazer com que o servidor adquira conhecimentos que possam ser revertidos em melhoria do serviço.”. Entretanto, E7 declara que a capacitação atual supre parcialmente as necessidades dos servidores, pois afirmou:

[...] eu acho que existem os cursos ofertados em determinadas áreas, né assim, e pelo que eu observo, eu não vejo, assim, que exista uma evolução, né, tipo pra que o servidor se aprofunde mais em determinado assunto, ou que os cursos sejam renovados, esse tipo de coisa assim, então eu acho que em partes.

Depreende-se, ainda, que a entrevistada acredita que existem falhas na análise de necessidades de capacitação da instituição, pois salientou que “poderia ser mais estudada, assim, investigando mais quais são as necessidades mesmo”, o que combateria a perpetuação da oferta de cursos desconectados com as necessidades dos servidores.

5.7.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

Sobre a motivação para a realização dos cursos, E7 narrou que inicialmente buscou a capacitação para progredir na carreira e obter o incentivo financeiro, porém depois fez cursos com matérias de seu interesse. Depreende-se, assim, que as principais motivações para se capacitar foram a progressão funcional e o gosto pelo estudo. Segundo a entrevistada:

Acho que a motivação partiu primeiramente da questão da progressão, porque era necessário fazer, e aí depois eu fui fazendo os cursos e a motivação partiu também bastante de mim, porque como eu te falei, eu gosto, eu fico atrás, eu gosto de me capacitar, eu gosto disso [...]

Acerca de incentivos externos, E7 foi enfática ao afirmar que não houve “por parte da chefia, por parte da equipe, nem da administração superior”. Ademais, infere-se da fala da entrevistada que ela acredita ser uma cultura da universidade a falta de incentivo externo à capacitação, pois afirmou que “nunca viu muito, nunca teve, assim, muito incentivo”.

5.7.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

No que diz respeito às necessidades dos servidores da SAA, a entrevistada acredita que as principais são “atendimento ao público, trabalho em equipe e ética”. E7 declarou, ainda, que estas necessidades são genéricas e que a PROCAP já oferta cursos com essas temáticas. Porém, como sugestão, ela indica que o curso de atendimento deve possuir um enfoque voltado para a realidade do atendimento realizado na universidade. Depreende-se das falas da

entrevistada que o curso ofertado oferece uma abordagem geral, entretanto a SAA carece de um curso mais específico e adequado à sua rotina, conforme observa-se na fala:

[...] especificamente para tratar com o aluno, que muitas vezes chega com demandas, problemas psicológicos, estresse, choro, essas coisas, então talvez deveria ser mais específico, assim, né, então existe os cursos, né, enfim, existe a oferta, mas eu acho que poderia ser mais específico, assim, lá para a SAA, né, porque eu vejo que o atendimento lá é um pouco mais complexo do que o do DGP, por exemplo.

Outra sugestão específica à realidade da SAA foi a oferta de um “treinamento motivacional de inovação”, pois a entrevistada entende que o setor possui uma cultura de comodismo e aceitação às ideias já estabelecidas. Declara que isso se dá ao fato de “a grande maioria dos servidores estarem lá há muito tempo”, e que isso faz com que a “inovação fique um pouco pra trás”. Segundo E7, esse treinamento auxiliaria no enfrentamento dessa cultura que desmotiva o novo servidor e que perpetua as mesmas práticas de sempre, conforme observa-se na fala:

[...] parece que tem muitas coisas que são feitas há muito tempo assim, porque sempre foi assim, então eu acho que os servidores novos se sentem, talvez, ou intimidados, ou talvez desmotivados mesmo a mudar alguma coisa, porque o sistema já está tão meio que enraizado, que a pessoa não vê abertura para isso [...]

5.7.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

No tocante à reação e receptividade aos cursos realizados, E7 acredita que foram importantes e que seu trabalho melhorou. Ressaltou, também, como ponto positivo a possibilidade de aplicar no trabalho os conhecimentos e habilidades desenvolvidos nos cursos, inclusive no período em que ocupou função de chefia em outro setor. Segundo ela:

Na época, por exemplo, quando eu entrei, alguns meses depois eu fui chefe do setor que eu trabalhava, então cursos como gerenciamento de conflito, eu fiz esse curso, cursos como gerenciamento de projeto, isso me ajudou bastante, assim, eu achei o conteúdo muito interessante, eu gostei.

E7 afirmou, também, que os cursos foram bons, destacando que tinham qualidade e bons materiais, e que por isto os indicaria a outros servidores, pois ela afirmou que lhe “ajudaram e poderia ajudar outras pessoas”. A entrevistada ponderou, ainda, que a capacitação foi importante para a instituição, pois os cursos trouxeram ensinamentos, observações e conteúdos que ela pôde aplicar, e que impactaram diretamente no serviço prestado.

Em relação à possibilidade de agir em situações complexas e imprevistas, E7 afirmou que em nenhum momento utilizou conhecimentos e habilidades desenvolvidas nos cursos para estas finalidades. E7 destacou, ainda, que já se deparou com situações complexas e imprevistas, mas as conseguiu resolver através da sua “experiência e compartilhamento com outras pessoas”.

Sobre a possibilidade de assumir responsabilidades e tomar decisões, E7 afirmou que os cursos permitem “de forma complementar”. A entrevistada entende que tais possibilidades são características intrínsecas da pessoa, mas que podem ser potencializadas através de conhecimentos abordados nos cursos. E7 citou como exemplo:

[...] na coordenadoria onde eu trabalhava a gente precisou fazer mudanças na maneira de tramitar os processos logo quando entrou o SEI, o curso que eu fiz de gerenciamento de processos me ajudou, me ajudou bastante. Enfim, eu entendo que isso é assumir uma responsabilidade, porque a gente fez uma mudança completa lá, assim, na maneira como a gente fazia, realizava o trabalho.

5.7.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Como propostas para a capacitação da universidade, E7 sugeriu que a Coordenadoria de Capacitação busque identificar as necessidades específicas dos setores, e não só as gerais, pois as demandas dos diversos setores da universidade são diferentes. Segundo a entrevistada, a universidade poderia:

fazer estudos, pesquisas, setorizar mais, né, as necessidades, porque existem necessidades genéricas do servidor, mas existem aquelas específicas, como essa que eu citei, por exemplo, do nosso atendimento que é diferente, por exemplo, do atendimento do DGP [...]

Para que ocorra essa identificação, E7 sugere a aproximação da PROCAP com os servidores, pois afirmou que o setor deve “ouvir mais o servidor a respeito das necessidades do ambiente ali onde ele está”. Infere-se dessa fala, mais uma vez, uma crítica ao modo atual de como ocorre a análise das necessidades de capacitação, pois não estão sendo consideradas determinadas necessidades dos servidores.

Outra sugestão indicada pela entrevistada foi a possibilidade de um maior engajamento da PROCAP com as chefias dos setores, no intuito da viabilização de “um treinamento com as próprias chefias para indicar ou incentivar o servidor a se capacitar”. Através das falas, deduz-se que E7 entende que os servidores estão utilizando a capacitação da PROCAP como uma ponte para obterem progressão. Sendo assim, a entrevistada entende que o principal empecilho é estimular os servidores a se capacitarem para além de fins de progressão funcional. Ela indica possíveis ações para isso:

[...] fora os e-mails que a PROCAP manda não vejo outro forma de incentivo, não vejo por parte, assim, de como eu falei chefia e tudo mais incentivando, então eu acho que poderia ser trabalhado mais isso, essa questão do incentivo, né, talvez sei lá, premiações, coisas assim que incentivassem o servidor, porque eu acho que ele fazer um curso na PROCAP é muito melhor do que fazer um curso fora, por que o da PROCAP estaria mais preparado para a necessidade ali nossa, né, da UnB.

5.8 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM O SERVIDOR E8

5.8.1 Caracterização do entrevistado

A idade de E8 é 33 anos, sexo masculino, e possui graduação em Física. Ingressou como servidor na UnB no ano de 2012 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E8 realizou três cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2012 a 2019, que foram: Microsoft Excel; Sistema Eletrônico de Informações; e Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA).

5.8.2 Capacitação Profissional

Por capacitação profissional, E8 entende ser a possibilidade que o servidor tem de renovar os conhecimentos referentes ao seu trabalho e às normas da universidade, pois ele afirma que entende a capacitação profissional como uma “atualização do conhecimento do servidor pra acompanhar as mudanças que ocorrem na ferramenta de trabalho e nas normas da universidade”.

Nesse ponto, destaca-se que ao longo de toda a entrevista E8 utiliza o termo “treinamento”, e não capacitação. A partir da utilização deste termo, infere-se que E8 entende a capacitação como sinônimo de treinamento, isto é, com a função de melhorar ou aprimorar conhecimentos já existentes.

Referentemente à capacitação promovida na universidade, E8 demonstra uma postura crítica ao afirmar que é desconexa das necessidades dos servidores e que “está sendo feita só para cumprir um ritual”. Infere-se dessa fala de E8 que o ritual no qual ele se refere são as disposições acerca de capacitação estabelecidas em Leis, Decretos, Atos, Planos de Capacitação etc., mas que na prática não estão considerando a realidade do serviço da universidade.

Por consequência, o entrevistado entende que a capacitação na universidade não supre as necessidades dos servidores e que “poderia melhorar”. O entrevistado afirma, ainda, que consegue desenvolver melhor o seu trabalho através do manuseio diário do sistema, pois ele entende que os cursos estão “fora da realidade e não tem muita relação com o que a gente faz no dia a dia”. Segundo E8:

[...] eu fiz o curso do SEI quando foi implementado lá, fiz um curso, foi até presencial na escolinha, sobre o SEI lá, que foi um turno de manhã o curso. Só que na realidade o que eu aprendi a mexer foi mexendo mesmo, assim, o curso eu achei que não me adiantou de nada praticamente, assim, seria melhor se eu tivesse uma tutoria em serviço assim.

5.8.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

No tocante à motivação para a realização dos cursos, E8 foi enfático ao afirmar que os buscou para melhorar seu desempenho na realização do trabalho, isto é, buscou a capacitação por “necessidade de serviço”, conforme observa-se na fala:

Eu fiz mais cursos quando eu tinha entrado na UnB porque contava para a progressão por capacitação. De todo jeito, a escolha dos cursos foi motivada pela necessidade de serviço. Eu fiz um curso da PROCAP que foi de Excel, porque eu trabalhava com movimentação na UnB e o controle que eu tinha era com planilha de Excel, então eu precisava de mexer muito no Excel.

Acerca do incentivo, E8 declarou que fez uso dos certificados dos cursos realizados para progredir na carreira. Apesar de não citar diretamente, infere-se da fala do entrevistado que o incentivo financeiro também serviu de estímulo para ele buscar e se engajar em ações de capacitação.

5.8.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

Sobre as principais necessidades dos servidores da SAA, o entrevistado foi enfático ao afirmar que estão relacionadas aos sistemas acadêmicos e administrativos utilizados pelos servidores.

A partir das falas de E8, depreende-se que ele acredita ser difícil a realização de um curso referente às necessidades de seu setor, pois afirmou que seria um curso muito específico. Sendo assim, sugeriu que fosse ofertados “treinamentos em serviço”, pois ele entende que para dominar os sistemas o servidor deve mexer, deve praticar, conforme a fala:

Todos os três (cursos realizados) foram necessidade do serviço, e todos os três eu aprendi mais na prática do que no curso em si. [...] a gente aprende fazendo, né, porque a gente tem os sistemas que entraram no ano passado agora, final do ano passado, a gente está aprendendo fazendo eles, mexendo assim.

Como sugestão para os cursos sobre sistemas, E8 declara que não devem abordar aspectos gerais, mas devem focalizar as necessidades específicas que cada setor faz uso. Segundo ele:

Não adianta dar uma visão geral, porque o SIGAA é um sistema gigante que com muito detalhe a gente vai esquecer tudo, e na realidade a gente só aprende na prática assim, então talvez tentar pegar específico de cada ponto e dar um curso mais voltado pra área seria um pouquinho mais útil na minha visão assim.

Depreende-se das falas do entrevistado a sugestão da oferta de diferentes cursos sobre um mesmo sistema, em que cada curso abordaria a necessidade específica de determinado setor, conforme observa-se na fala:

[...] o SIGAA é o sistema novo que a universidade está adquirindo, a rotina que Setor de Registro de Graduação vai usar na sala lá é diferente da rotina do setor de Cursos e Currículos, que é diferente da minha rotina do Diploma assim, então seriam três cursos diferentes sobre o mesmo enfoque que é o SIGAA.

5.8.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

A respeito da reação e receptividade aos cursos, E8 mais uma vez demonstrou postura crítica e afirmou que os cursos foram “completamente desnecessários, assim, na realidade foram meio inúteis e eu não indicaria pra ninguém assim”. O entrevistado entende que os cursos não se aproximam da realidade do trabalho, e que viu o seu saber-fazer melhorar com a prática diária. Segundo ele:

Não que o pessoal da PROCAP não tenha se esforçado ou que o pessoal que deu o curso não tenha se esforçado, não por isso assim, mas é porque eram bem descolados da realidade, né. Eu aprendi mais sobre os assuntos mexendo no sistema, e tentando fazer, e perguntando, e tirando uma dúvida, do que no curso em si.

Deduz-se das falas de E8 que, na visão dele, há uma grande falha na análise das necessidades de capacitação, pois os cursos não estão conseguindo traduzir as reais demandas dos servidores, isto é, há um enfoque demasiado em conceitos gerais, fazendo com que os cursos se tornem superficiais e afastados da realidade específica do servidor.

5.8.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Como primeira sugestão para a capacitação profissional no âmbito da universidade, E8 afirma que os cursos devem ser constituídos a partir das necessidades cotidianas dos servidores, entretanto entende não ser uma tarefa fácil de se viabilizar, devido à grande extensão e complexidade da estrutura administrativa da instituição. Segundo ele:

Eu acho que antes de ser feito um curso seria bom o pessoal ver a sua necessidade em loco, só que talvez seja inviável assim, mas seria ver a necessidade ver a necessidade em loco, ver o que que tu faz e fazer um curso moldado para a sua necessidade assim[...] eu acho que o pessoal não domina ainda todas as funcionalidades do SEI assim, seria bom ver o que que o pessoal está pecando, o que que pode melhorar de SEI, de SIGAA, e algumas ferramentas de Office [...]

Uma segunda sugestão de E8 é a possibilidade de servidores do próprio setor oferecem o curso, em detrimento de profissionais externos ao setor, conforme observa-se na fala:

[...] eu fui treinado por um professor de informática em Excel que é especialista em Excel, mas ele não sabia a minha realidade específica assim [...] talvez alguém em loco, alguém da área que desse o curso seria mais preciso o curso, melhor nesse sentido. Nunca tive um treinamento voltado pra minha necessidade específica, assim, enquanto servidor lá do diploma que eu estou fazendo agora. Eu penso que se alguém fosse dar um treinamento seria minha chefe [...]

5.9 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E9

5.9.1 Caracterização da entrevistada

A idade de E9 é 35 anos, sexo feminino, e possui graduação em Letras Português/Inglês. Ingressou como servidora na UnB no ano de 2008 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E9 realizou três cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2008 a 2019, que foram: Produção de Textos Oficiais na UnB; Tutoria em EaD; e Preparatório para Mestrado.

5.9.2 Capacitação Profissional

E9 compreende a capacitação profissional como a possibilidade que a organização concede ao servidor para aprimorar as suas funções, isto é, “praticar suas atividades com maior eficiência, com melhor autonomia”. Depreende-se da fala que E9 alinha a capacitação às funções do cargo, entretanto ela acredita que a capacitação pode contribuir para o desenvolvimento de uma postura autônoma do servidor.

Em relação à capacitação promovida pela universidade, E9 ressalta a PROCAP como o meio para a materialização da política de capacitação. Entretanto, a entrevistada demonstra uma postura crítica em relação aos cursos, pois afirma que os mesmos estão defasados e em desacordo com a nova política de capacitação. Ademais, entende que os cursos não atendem à complexidade da realidade da universidade, pois estão reproduzindo cursos genéricos que são aplicados a órgãos. Conforme ela:

Eu acho que os cursos que a Universidade oferece eles são muito cópias de outros órgãos, eles não estão muito relacionados à realidade da Universidade, às vivências da realidade da Universidade, entendeu? A Universidade é uma Instituição de Ensino, eu acho que os cursos da UnB eles estão mais relacionados a outros órgãos, por exemplo, ministérios, não sei, parece que a universidade ela pega muitos cursos da ENAP, cursos que não tem muita relação com uma universidade, que lida com outro tipo de público, entendeu?

5.9.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

Sobre as motivações e incentivos para participar dos cursos, E9 declarou que os buscou por iniciativa própria, pois acreditava que o curso seria importante para ela. Ela declarou, ainda, que não houve nenhum incentivo por parte da chefia ou colegas de trabalho.

Infere-se, também, da fala da entrevistada que uma outra possível motivação para a realização dos cursos foi a qualidade, pois ela destacou a forte concorrência para se inscrever

em determinados cursos e o prévio conhecimento dos profissionais que os ministraram. Segundo E9:

[...] eu acreditava que curso ia ser muito bom, e como foi, mas eu sabia que aquele curso ia ser bastante concorrido, porque sempre os cursos da PROCAP as vagas são concorridíssimas. Dá até medo, né, de você não conseguir a vaga [...] Na verdade, eu tinha conhecimento das pessoas que iam ministrar o curso, sabia que eram profissionais muito bons, por isso que eu me matriculei no curso pra fazer.

5.9.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

As principais necessidades relatadas por E9 foram cursos relativos aos sistemas administrativos e acadêmicos e ao atendimento ao público. Nesse momento da entrevista, E9 demonstrou desconhecimento sobre a oferta da capacitação referente aos sistemas, pois afirmou não saber de quem é a atribuição para a realização do curso, conforme observa-se na fala:

A gente teve recentemente troca de sistemas, e sinceramente a gente não teve capacitação adequada, né, vamos dizer assim, capacitação adequada não houve. Eu não saberia dizer se essa capacitação adequada seria de responsabilidade da PROCAP. Acredito que não, não sei dizer se seria da PROCAP, sinceramente não. Houve também a troca do e-mail, não houve capacitação também para isso.

Depreende-se, do discurso da entrevistada, que a dúvida na questão da capacitação sobre os sistemas reflete o desconhecimento dos servidores acerca das ações propostas pela universidade. Os servidores demonstram não entender quais as demandas que devem ou não ser contempladas pela PROCAP. Ratificando essa visão crítica, E9 afirma que as necessidades dos servidores da SAA não estão sendo consideradas na capacitação da instituição. Nesse sentido, como sugestão, E9 indica a necessidade de a universidade instituir a sua própria política de capacitação interna, que segundo ela inexistente nesse momento. Segundo a entrevistada:

Quem é responsável por capacitar nós servidores nessas mudanças de sistema? É a SAA? E quando existir essa mudança de sistema tem que ter uma política de capacitação. Não existe, não existiu essa política, tem que existir uma política de capacitação. Não existiu essa política, então assim, eu acho que falta isso na Universidade, né.

Depreende-se, também, das falas de E9 a sugestão para a universidade disponha uma maior ênfase na capacitação relativa aos seus sistemas internos e trocas constantes, conforme observa-se na fala:

[...] o SIGAA, ele é novo, né, ele entrou no ar agora em maio, então muita coisa ainda está acontecendo nesse sistema, né, muita coisa ainda está sendo conhecida nesse sistema, muita coisa ainda está sendo alterada nesse sistema [...] então assim, eu acho que a minha sugestão é capacitar melhor a gente no SIGAA, né, essa seria a minha sugestão.

Por fim, a entrevistada deduz que a necessidade da capacitação deve ficar sob responsabilidade da PROCAP, dando a entender que os treinamentos realizados no próprio setor não foram capacitações, pois careceram de planejamento, metodologia e avaliação.

5.9.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

Quanto à reação e receptividade aos cursos, E9 foi enfática ao afirmar que foram importantes profissionalmente, pois observou que conhecimentos e habilidades assimilados nos cursos aprimoraram as suas atribuições cotidianas. Segundo ela:

Um dos cursos que eu fiz foi de redação oficial, então eu passei a escrever melhor, então conseqüentemente eu passei a responder melhor os meus e-mails, os meus despachos, com certeza eu também indicaria esse curso para os meus colegas de trabalho, para que eles também pudessem redigir melhor os seus textos, e eu acho que é importante sim, para que as pessoas, quem acha que não escreve bem, fazer esse curso.

No tocante à possibilidade de agir em situações complexas e imprevistas, E9 indicou que, especificamente, o curso de capacitação em EaD lhe permitiu sim, pois a possibilitou o desenvolvimento de habilidades de tutoria, que não guarda relação com o seu cargo na universidade. Segundo ela:

Então, esse curso ajudou, tem ajudado sim a ficar mediando, né, sendo como se fosse um tutor, a manter os alunos mais calmos, a estruturar a vida do aluno de uma forma que ele se sinta na Universidade não estando, né, atender esse aluno de uma forma como se ele estivesse lá, mas não estando, né, é isso.

Com relação à possibilidade de assumir responsabilidades ou tomar decisões, depreende-se das falas de E9 que os cursos de capacitação realizados na PROCAP não desenvolveram tais habilidades, pois a entrevistada afirmou que só conseguiu desenvolver a habilidade de tomar decisões através da realização do curso especialização em Gestão Universitária.

5.9.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Com relação às sugestões para melhoria da capacitação, E9 destacou a importância da universidade investigar quais as necessidades de cada setor, e também dos servidores. Depreende-se do discurso da entrevistada que a atual política não está conseguindo identificar as reais demandas dos setores e dos servidores. Conforme ela:

Eu acho que ela teria que perguntar para cada setor da Universidade qual a necessidade de cada setor, e também fazer uma pesquisa para cada servidor qual a necessidade. O que cada servidor acha que aquele setor precisa. Seria uma pesquisa a nível gerencial e a nível do servidor, é, individual.

A entrevistada concluiu seu discurso sugerindo que a universidade poderia viabilizar a oferta de um curso de graduação aos seus servidores. Ela informou que já existem ações que ofertam cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, mas acredita que a oferta de um curso de graduação auxiliaria a política de capacitação. Depreende-se, a partir dessa fala, que E9 entende a capacitação como sinônimo de qualificação profissional. Entretanto, faz-se necessário diferenciar ambos os conceitos, pois a qualificação intenciona a formação do profissional, isto é, concede a base profissional para determinado trabalho, enquanto a capacitação preocupa-se com o aprimoramento e o aperfeiçoamento de determinadas capacidades técnicas e habilidades.

5.10 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A SERVIDORA E10

5.10.1 Caracterização da entrevistada

A idade de E10 é 27 anos, sexo feminino, e possui graduação em Administração. Ingressou como servidora na UnB no ano de 2015 e atualmente exerce suas funções na Secretaria de Administração Acadêmica. E10 realizou dez cursos de capacitação no âmbito da Coordenaria de Capacitação da UnB dentre o período de 2015 a 2019, que foram: Ambientação para novos servidores; Microsoft Excel, Gestão de Projetos; LIBRAS; Gestão Universitária; Capacitação para tutores; SIAPE e SIAPE-CAD; Concurso Público e Admissão Pessoal; Inglês; e Francês (estes dois últimos em parceria com a UnB Idiomas).

5.10.2 Capacitação Profissional

Por capacitação profissional, E10 entende ser a forma do servidor aprimorar a sua carreira profissional não só no curto prazo, mas também no longo prazo, isto é, ela indica que há capacitações para as funções imediatas, mas também há capacitações que objetivam desenvolver competências futuras. A entrevistada declara que a universidade possibilita a oferta desses dois tipos de capacitação, conforme observa-se na fala:

Não só no curto prazo, né, para os exercícios que ele está no momento, mas também a longo prazo. E na Universidade eu percebo que existe sim um planejamento, né, nesses dois segmentos. Existem capacitações que são voltadas para o exercício da função do servidor, e tem capacitações que são a longo prazo.

Como ponto positivo da capacitação, E10 destaca que a universidade, através da PROCAP, realiza uma adequada análise de necessidade de capacitação, isto é, dialoga com os setores, faz o levantamento das necessidades e disponibiliza os cursos. Segundo ela:

Eu vejo que sempre tem questionários, né, sempre tem uma forma de avaliar o que que cada área está precisando para eles verem a possibilidade de disponibilizar esses cursos. E anualmente saem aí esses cursos que são de maneira, de forma geral, e pra capacitação a longo prazo do servidor.

5.10.3 Motivação e incentivos para a capacitação profissional

Acerca da motivação para a realização dos cursos, E10 declarou que buscou cursos de interesse para a sua carreira, “tanto para o que estava trabalhando na área, quanto para o futuro”. Relatou, ainda, que não vislumbrou retorno financeiro nas capacitações realizadas, mas somente o ganho de conhecimento, que poderia ser revertido para o seu trabalho diário ou para si própria. Segundo ela:

[...] fiz por questão de conhecimento e também de ganho financeiro, então tem um pouquinho de tudo aí. E a parte de LIBRAS que eu fiz, que foi uma questão mais, eu acho, que social mesmo, que eu acho que independente da área que tiver trabalhando, saber lidar com esse público dentro da Universidade é uma coisa muito importante, então assim, tem de tudo.

No tocante aos incentivos para se capacitar, E10 afirmou que, frequentemente, no setor que trabalhava anteriormente, ela e os outros servidores recebiam incentivo por parte da chefia para se capacitarem, pois afirmou: “a chefia apoiava, porque por mais que fosse um ganho pessoal, trazia algum tipo de conhecimento para a equipe, então acaba que todo mundo crescia a partir do conhecimento ganho”.

Em relação à SAA, a entrevistada alegou ter pouca experiência para informar sobre os incentivos, pois tem, aproximadamente, um ano que trabalha neste novo setor. Entretanto, infere-se desta fala que, neste um ano de SAA, a entrevistada não recebeu incentivos por parte de chefia ou colegas de trabalho no que diz respeito à possibilidade de se capacitar.

5.10.4 Necessidades e sugestões de capacitação profissional por centro de custo

Sobre as principais necessidades dos servidores da SAA, E10 relatou os cursos orientados para atendimento ao público e sistemas administrativos e acadêmicos. A entrevistada entende que os sistemas estão se sucedendo de maneira veloz, acarretando “novas formas de trabalhar”. Entretanto, ela entende que a capacitação não foi suficiente, pois não houve planejamento adequado por parte da instituição. Segundo ela:

Diante também das mudanças que ocorreram nesse ano, foram várias mudanças, acredito que as capacitações também não foram suficientes, talvez porque foi aquela história de mudar com o carro andando e não foi feito um planejamento de fato, nem não estava dentro da política [...]

A entrevistada afirma que no período de doze meses que trabalha na SAA não viu nenhuma capacitação relativa à área que trabalha. Ela sustenta que os sucessivos cortes de recursos contribuem para a desvalorização das ações capacitação, impactando diretamente no serviço prestado pela SAA:

[...] antigamente eles até conseguiam fazer alguns cursos para a SAA voltado a esse tipo de atendimento, mas que diante do corte de recursos que teve do governo federal foi preciso fazer uns cortes na Universidade e esse foi um dos cortes realizados, então não teve nenhum treinamento voltado pra parte de atendimento ao público, que é o que o posto faz.

Depreende-se das falas da entrevistada uma angústia em relação à falta de capacitação para o setor em que trabalha atualmente, a SAA, pois percebe-se, em seu discurso, que ela questiona constantemente os motivos para essa falta de capacitação. Segundo E10:

[...] não sei, mas de fato, assim, para a área específica existe uma falha, agora qual é o problema nisso eu não sei te dizer, não sei se é a ausência de recursos ou planejamento, mas realmente de um modo geral acho que a demanda é de cursos voltados para atendimento para esse público da universidade [...] tem que ver de fato onde que está essa falha, né, na ausência dessa capacitação, se está na política ou se está nessa comunicação entre a área fim, a SAA, e a PROCAP.

Acerca das sugestões para as capacitações da SAA, a entrevistada deu total enfoque às ações relativas ao atendimento ao público da universidade. Por trabalhar com um público muito plural, a entrevistada declarou que os cursos devem objetivar não só assimilação de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades, mas também deve intencionar desenvolver atitudes nos servidores, conforme observa-se na fala:

[...] eu acho que ainda falta um pouco de treinamento no sentido de, não é de habilidade nem de conhecimento, mas na parte de atitude, sabe, porque a gente lida com um público muito diverso e a gente tem que estar preparado para atender essas pessoas, a gente atende pessoas que estão, as vezes, abaladas emocionalmente e a gente tem que saber lidar com aquilo que está acontecendo [...]

A entrevistada relata que, por algumas vezes, precisou recorrer a outros setores da universidade para conseguir concluir um atendimento, pois lhe faltam habilidades para determinadas situações, conforme observa-se na fala:

[...] falta um pouco de treinamento no sentido de atitude, sabe, sensibilidade, né, com esse público, e algumas habilidades no que tange a parte do surdo-mudo, que eu acho que são poucas pessoas que conseguem lidar com esse tipo de público, que as vezes a gente que pedir ajuda lá pra Diretoria de Diversidade, lá no Decanato de Assuntos Comunitários, então na questão da SAA, eu acho que falta um pouco sim de, falta um pouco mais de cursos aí.

Deduz-se do discurso da entrevistada a necessidade de um curso específico relativo ao atendimento praticado pela SAA, isto é, um curso que englobe ao máximo as muitas

singularidades existentes na comunidade universitária. Para que essa capacitação seja viabilizada, E10 acredita que é necessário conscientizar o servidor da importância de um curso com enfoque no atendimento específico que a SAA realiza. Ela ratifica a necessidade de se investir “na parte emocional e sensibilidade” dos servidores, pois ela indaga que há muita resistência na realização desses cursos. Conforme E10:

[...] eu vejo que ainda tem um pouco de resistência até mesmo de fazer o próprio curso, de mudar, né, fora a parte de resistência de lidar com o público, que é o público de travesti e de transsexuais e tudo mais, então eu vejo que existe um pouco de resistência ainda dos servidores com esses tipos de ações, sabe, e a Universidade por ela ter essa pluralidade tem que ter capacitações de conscientização, de abrir um pouco a mente dessas pessoas para saber lidar com essas questões [...]

5.10.5 Reação e receptividade acerca das ações de capacitação

No tocante à reação e à receptividade dos cursos realizados, E10 afirma que alguns cursos foram bons, que ela indicaria, e outros não. Por cursos bons, a entrevistada argumenta que foram os cursos que cumpriram com o que estava proposto na ementa e que possuíam professores que conseguiram relacionar a teoria com a prática dos servidores. Por cursos ruins, a entrevistada declara que foram aqueles que “fugiram da ementa ou que a ementa era muito geral”. E10 reforçou, ainda, que após a conclusão de todos os cursos preencheu a avaliação de reação, pois entende ser uma importante ferramenta para aprimorar ou readequar os cursos. Segundo E10:

E os cursos bons realmente eu indicaria, indicaria que as pessoas fizessem cursos de LIBRAS, que gostei muito. É uma forma de você compreender quem está do outro lado, é um modo diferente que você imagina ser. E agora, os cursos ruins não têm pra quê indicar.

A entrevistada discorre que a capacitação é extremamente necessária, em especial aos ocupantes de cargos técnicos, pois objetiva que “as pessoas fiquem mais especialistas na área que está trabalhando”. Nesse sentido, tanto o servidor quanto a universidade ganham com a capacitação, pois ela afirma que “se multiplicam conhecimentos ali, se multiplicam experiências”, favorecendo, assim, o desenvolvimento institucional.

Depreende-se das falas de E10 que um ponto positivo acerca da receptividade aos cursos realizados foi a possibilidade de fazer cursos com servidores de áreas diversas. E10 entende ser essa uma boa maneira dos setores se aproximarem e conhecerem as práticas de outros, isto é, “compreender a universidade como um todo”. Depreende-se do discurso da entrevistada que a capacitação oportuniza um espaço de diálogo entre diferentes instâncias da

instituição, servindo como uma ferramenta capaz de ampliar a visão do servidor em relação à instituição.

Sobre a possibilidade de os conhecimentos e habilidades assimilados nos cursos realizados ajudarem a agir em situações complexas, E10 foi enfática ao afirmar que “no que tange à SAA, nunca aconteceu nada”. Entretanto, declarou que os cursos de Excel e LIBRAS ajudaram-na, e poderão ajudar, em situações imprevistas, conforme observa-se na fala:

Agora os cursos que eu fiz de Excel, de LIBRAS e tudo ajudou muito a lidar com o imprevisto mesmo, a gente não tinha sistema, tinha que inventar um jeito de fazer as coisas e você ter o conhecimento do Excel ajuda muito a quebrar um galho ali na hora que a bomba está explodindo. E a parte de LIBRAS também, porque você nunca sabe quando é que você vai atender esse tipo de pessoa, né, tem que estar preparado para esses momentos.

Em relação à possibilidade de os cursos permitirem a habilidade de assumir responsabilidades ou tomar decisões, E10 afirmou que não. Afirmou, ainda, que o serviço realizado em seu setor “é bastante operacional” e que não demanda a tomada de decisões no dia a dia.

5.10.6 Sugestões para a capacitação profissional no âmbito da UnB

Acerca das sugestões para a capacitação da universidade, E10 reforçou a necessidade de se investir na conscientização da importância da capacitação, pois ela acredita que a política somente alcançará resultados se cada ator envolvido entender o seu papel. Como desdobramento disto, a entrevistada reforça a dificuldade do levantamento das necessidades de capacitação, conforme observa-se na fala:

[...] tem que ter um pouco de conscientização de todo mundo para compreender que se a gente quer um serviço bom a gente também tem que ajudar a colocar ali o que está precisando, né. E essa é a parte do levantamento que eu acho que é um pouco complexo, porque você acaba dependendo das pessoas pra isso, e para que as pessoas compreendam isso é necessário ter uma conscientização, comunicação e ficar ali no pé para que as pessoas entendam [...]

Para que o levantamento das necessidades seja bem sucedido, E10 afirma que os cursos devem ser fiscalizados e atualizados periodicamente, pois afirmou já ter feito cursos defasados, isto é, “atrasados, com materiais muito antigos”. Ademais, ela reforça a importância da participação dos gestores intermediários no processo de capacitação, pois são eles que lidam diretamente com os servidores e compreendem as demandas de cada área. Segundo ela:

[...] deve haver uma ação voltada aos gestores intermediários também, porque eles influenciam muito nesse processo de capacitação. De ponta a ponta, no levantamento, no apoio durante o curso também, e depois dando possibilidade de colocar em prática o que se aprendeu [...]

5.11 ENTREVISTA INDIVIDUAL COM A GESTORA E11 E BASE LEGAL ACERCA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

5.11.1 Caracterização da entrevistada

A idade de E11 é 26 anos, sexo feminino, possui graduação em Recursos Humanos. Ingressou como servidora na UnB no ano de 2016 e no período de realização da pesquisa exercia a função de Coordenadora da Coordenadoria de Capacitação da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação do Decanato de Gestão de Pessoas (DCADE).

5.11.2 Arcabouço Legal da Capacitação Profissional

Acerca dos documentos que compõem a base da capacitação profissional dos servidores públicos federais, e conseqüentemente dos técnicos administrativos em educação, E11 enumerou os principais textos legais que acredita que estruturam a capacitação dos servidores. A entrevistada elencou os decretos federais que instituíram a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e o Plano de Desenvolvimento da Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação; a Lei que dispôs sobre a Estruturação dos Planos de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos; e ainda a Instrução Normativa que estabeleceu as normas de capacitação para os servidores da Universidade de Brasília. Conforme E11:

A gente tinha como base o Decreto 5.707/2006, que anunciava, né, junto com a Instrução Normativa nº 01/2016 da Câmara de Gestão de Pessoas, que fala sobre a DCADE, sobre a PROCAP, então tinha esse Decreto, né. Tem também a Lei 11.091/2005, né, que regula os planos de carreira dos TAES, e tem também o Decreto 5.825/2006 que regulamenta algumas coisas da Lei 11.091/2005 e fala sobre o plano de desenvolvimento dos servidores públicos.

Percebe-se que a fala da entrevistada está alinhada aos ditames dos documentos sobre a capacitação dos servidores, pois ela elencou quase todos os que versam sobre a capacitação profissional dos servidores públicos. De modo resumido, os principais dispositivos legais que tratam da capacitação profissional são: I) Lei 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino; II) Decreto 5.824/2006, que estabelece os procedimentos referentes à concessão do Incentivo à Qualificação; III) Decreto 5.824/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; IV) Decreto 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal; V) Instrução Normativa nº 201, de 11/09/2019, que dispõe sobre os critérios para implementação da PNDP;

VI) Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016 (este último específico aos servidores da Universidade de Brasília).

Outro documento citado no discurso da entrevistada e que também aborda a capacitação dos servidores da universidade é o Plano de Desenvolvimento Institucional. Este documento, com validade de cinco anos, tem como propósito ser um instrumento de gestão que contribua para o alcance dos resultados institucionais e para atingir os objetivos e metas de eficiência e efetividade. Nesse sentido, para se atingir os objetivos e metas da instituição, o PDI traz expressamente em seu texto como ocorrerá a capacitação profissional na universidade, explicitando o Decreto que institui a PNDP e a Instrução Interna que normatiza as ações de capacitação.

A entrevistada elucidou, também, sobre o Plano Anual de Capacitação, que foi instituído pelo Decreto 5.707/2006. O referido decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Conforme o discurso da entrevistada, todo o planejamento das ações de capacitação da universidade era previsto no Plano Anual de Capacitação, que foi um instrumento que sintetizou e definiu temas e metodologias para o desenvolvimento profissional dos servidores.

Entretanto, a entrevistada destacou as recentes alterações pelas quais a capacitação dos servidores federais perpassa e evidenciou a edição do Decreto 9.991/2019, que revogou o Decreto 5.707/2006, estabelecendo a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e trazendo novos instrumentos para a realidade das ações de capacitação. Conforme ela:

Recentemente teve toda uma alteração nesse escopo legal que a gente se baseava, porque da 5.707 a gente fazia o PAC, que era o que norteava toda a capacitação da Universidade para o ano corrente. Só que em 2019, em agosto, saiu um Decreto que revogou o 5.707, que é o Decreto 9.991/2019.

No tocante ao novo decreto, a entrevistada destacou que a figura do PAC foi suprimida e deu lugar ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Conforme o Decreto 9.991/2019, o PDP deverá ser elaborado por:

Cada órgão e entidade integrante do SIPEC, que elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais (BRASIL, 2019).

É importante ressaltar que existem diferenças entres os textos do Decreto 5.707/2006 e 9.991/2019 no tocante aos deveres de seus planos de capacitação e desenvolvimento respectivamente. Enquanto a antiga PNDP trazia em seu texto a diretriz de “incentivar e apoiar

o servidor em suas ações de capacitação para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais”, e “estimular a participação do servidor em ações de educação continuada [...]”, a nova PNDP determina o alinhamento das necessidades de capacitação com a estratégia da entidade, e estabelece “objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento”. Percebe-se que a nova PNDP adotou um enfoque direcionado ao cargo e estritamente alinhado aos objetivos e metas da instituição, enquanto que na antiga, apesar de intencionar também o alcance dos objetivos, existia um maior empenho com o desenvolvimento permanente do servidor em seus níveis profissionais e individuais.

Acerca deste novo instrumento, E11 afirmou que “tira bastante autonomia que a gente tinha com o PAC”, pois o instrumento anterior permitia o atendimento de demandas emergenciais surgidas na universidade. Conforme E11, o PDP possui prazos extremamente rigorosos, além de estabelecer a obrigatoriedade de se “submeter todas as ações da PROCAP à aprovação prévia do órgão central do SIPEC”, isto é, os cursos de capacitação, agora, só podem ser ofertados desde que autorizados pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

Sobre esse discurso da entrevistada, é relevante evidenciar o enfoque diferente que tanto o Decreto 5.707/2006, quanto o Decreto 9.991/2019 trazem. O primeiro traz em seu texto que as escolas de governo vão ter prioridade em eventos externos de capacitação, além da possibilidade da oferta desses eventos sob a supervisão da ENAP. Já o segundo determina que “o poder executivo federal manterá escolas de governo com a finalidade de promover o desenvolvimento dos servidores”, além de determinar a ENAP como instância articuladora das escolas de governo do poder executivo federal. Sendo assim, nota-se que a nova PNDP retirou um pouco da autonomia dos Departamentos de Capacitação dos órgãos ao estabelecer que instituições alheias ao órgão definirão o que são as competências comuns e que escola de governo as ofertará, fazendo com que as ações de capacitação, provavelmente, distanciem-se da realidade dos órgãos.

Infere-se, também, do discurso da entrevistada que, tanto o PAC quanto o PDP, fundamentam-se nas premissas da gestão por competências. O Decreto 9.991/2019 traz em seu texto expressamente que “a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências”, enquanto, o Decreto 5.707/2006 estabelece o sistema de gestão por competências como instrumento da PNDP e conceitua a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006^a).

A capacitação dos servidores é definida pelo Decreto 5.825/2006 como um:

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 (BRASIL, 2006b).

Nesse sentido, percebe-se que os conceitos trazidos pelos decretos alinham a capacitação ao conceito de gestão por competências. Ademais, os conceitos também alinham-se ao discurso de E11, pois ela afirma que a capacitação tem por objetivo “trabalhar essas competências individuais, de forma que elas atendam as competências necessárias aos objetivos da instituição”. Diante do discurso de E11, evidencia-se que a capacitação realizada na universidade está alinhada aos preceitos do Decreto 9.991/2019, que estabelece que os objetivos e metas da instituição vão servir de referência para o planejamento das ações de desenvolvimento.

Acerca da Política de Capacitação dentro da Universidade, a entrevistada relatou que “existe o documento, só que ainda não foi aprovado pela gestão superior”. E11 destaca a importância da aprovação desta política no âmbito da universidade, pois este documento estabelecerá uma política de acordo com a realidade da instituição e suas particularidades. Segundo E11:

[...] é um documento muito bom, porque realmente estabelece a política de capacitação na Universidade de Brasília, então esse é um ponto, realmente, que a gente gostaria que já estivesse utilizando essa política, mas aí, nesse momento, a gente realmente tem essas instruções da Câmara de Gestão de Pessoas, esses decretos, a lei do plano de carreira, essas coisas.

A Instrução na qual a entrevistada faz menção é a Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016, que estabelece as normas para a capacitação dos servidores em exercício na universidade. Este documento está evidenciado no Plano de Desenvolvimento Institucional e é o mais próximo que a universidade dispõe de uma política de capacitação própria, pois normatiza as ações de capacitação, define as ações, estabelece as condições para participação dos servidores, os critérios para certificação e avaliação das ações de certificação, além do atendimento de demandas por ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. A IN/CGP nº 01/2016 define, ainda, como se dá estrutura administrativa dos órgãos internos de capacitação. Segundo o documento:

A Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), subordinada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), será a responsável pela coordenação das ações de capacitação dos servidores públicos federais em exercício na UnB (UNB, 2016).

É importante ressaltar, entretanto, que a IN e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) encontram-se desatualizados e em desacordo com a nova política de desenvolvimento dos servidores estabelecida pelo Decreto 9.991/2019. Tanto a IN/CGP quanto o PDI trazem o Plano Anual de Capacitação como o instrumento de capacitação interna da universidade, sendo que o novo Decreto instituiu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Conforme as falas da entrevistada, percebe-se que a IN/CGP e a antiga PNDP, estabelecida pelo Decreto 5.707/2006, concediam mais autonomia para a instituição desenvolver suas próprias ações de capacitação. Segundo ela:

Considerando a Política Nacional imposta pelo Decreto, essa questão do PDP, ainda é muito cedo para ter uma opinião formada, porque é o primeiro ano de implementação na universidade, mas a gente tem encontrado muitas dificuldades nessa implementação, tem essa questão de uma falta de autonomia do setor de capacitação.

Diante dessas recentes mudanças, E11 entende ser muito cedo para avaliar o Decreto 9.991/2019 e, conseqüentemente, entender como vai funcionar a nova PNDP, pois afirmou que a universidade ainda está “em transição, ainda está se adaptando, o clima ainda é de incerteza, porque não sabem como algumas coisas vão funcionar”.

5.11.3 A Capacitação Profissional no contexto da Universidade

E11 afirma que a universidade, por ser uma instituição pública, possui como objetivo o desenvolvimento das competências individuais para se atingir as metas institucionais. Conforme o Decreto 5.825/2006 os objetivos específicos para a capacitação são:

- I – contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- II – capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e
- III – capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE (BRASIL, 2006b).

Ratificando as determinações do Decreto, o Plano Anual de Capacitação da Universidade de Brasília do ano de 2019, documento norteador das ações de capacitação dos órgãos e entidades públicas da Administração Pública Federal até o ano de 2019, especifica que as ações de capacitação vão ser desenvolvidas em consonância com os objetivos estratégicos e as metas institucionais da Universidade de Brasília, baseadas na verificação de lacunas de competências junto aos Decanatos, Centros de Custo e Avaliações e Relatórios Institucionais (UNB, 2019, p. 7). Conforme o referido documento, o PAC possui como objetivo geral:

Estruturar as ações de capacitação a serem ofertadas aos servidores de forma que possam desenvolver competências para o trabalho, possibilitando a aquisição e o

aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais, que agreguem valor à instituição e valor social ao indivíduo (UNB, 2019, p. 8).

Possui, também, como objetivos específicos os mesmos elencados no Decreto 5.825/2006:

- Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações e de gestão pública;
- Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da UnB (UNB, 2019, p. 8).

Ressalta-se, ainda, que o PAC especifica a não intenção de esgotar todas as demandas por ações de capacitação, que poderão surgir ao longo do ano e deverão ser submetidas pelas unidades administrativas e a acadêmicas à PROCAP, onde serão analisadas quanto à necessidade do desenvolvimento da competência em questão e a viabilidade financeira.

Diante disso, destaca-se que o normativo centralizador das ações de capacitação da UnB encontra amparo nas principais legislações federais sobre o tema. Percebe-se, ainda, o interesse na capacitação do servidor para as ações da gestão pública, além da capacitação articulada com a função social da universidade. Segundo E11:

É o nosso objetivo, né, trabalhar essas competências individuais, de forma que elas atendam as competências necessárias aos objetivos da instituição, e assim, eu acho que pelo fato da gente considerar as respostas dos servidores e também dos níveis gerenciais, os Decanos e tal, eu acho que é sempre um trabalho muito alinhado à necessidade, tanto do servidor quanto da universidade como um todo.

Sobre as competências desenvolvidas, a entrevistada afirmou que “não tem como destacar as competências mais relevantes”, pois a universidade é um espaço muito complexo que possui competências gerais e específicas, isto é, para que as metas institucionais sejam alcançadas, a entrevistada afirma que devem-se ser desenvolvidas tanto as competências gerais como as específicas. Segundo E11:

[...] são muitas competências, como eu te falei quando a gente fez o levantamento era quase cem, então assim são muitas competências e são de caráter muito diferentes entre si, porque tem competências que são muito importantes para a universidade como um todo, né, uma competência gerencial, uma habilidade social para gestores, uma coisa que tenha um impacto muito grande na organização, porque vem da gestão e interfere no trabalho de cada servidor, porém as vezes uma competência do pessoal do laboratório, que é para uma ou duas pessoas é extremamente necessária ali, porque sem aquela competência o trabalho do setor não é desenvolvido.

Acerca das instâncias que compõem o processo de capacitação da Universidade, infere-se que a entrevistada as dividiu em duas perspectivas: em nível macro, a entrevistada evidenciou o Decanato de Gestão de Pessoas, a Reitoria, o MEC, e agora o SIPEC devido ao

instrumento do PDP. No nível micro, a entrevistada entende os Decanatos, os centros de custo e os próprios servidores. Conforme ela:

Na elaboração do PDP a gente enviou formulário, um questionário, para todos os servidores da universidade para colocar as competências que eram necessárias para o desenvolvimento do trabalho dele. Além desse formulário enviado aos servidores, também tiveram entrevistas com os Decanatos para ajudar a levantar essas competências.

A entrevistada informou, ainda, que os relatórios institucionais são utilizados na composição do processo de capacitação, conforme a fala:

Os relatórios também a gente considera, né, o relatório da ouvidoria, a gente considera o PDI, a gente tem que considerar, por exemplo, o levantamento de riscos, dessas questões da universidade, porque a auditoria pede para a gente que a gente considere, né, esses processos de risco, então assim, a gente considera tudo.

Mais uma vez o discurso da entrevistada corrobora os preceitos legais que dispõem sobre a capacitação dos servidores, pois o PDI 2018-2022 determina que as ações de capacitação devem ser reavaliadas periodicamente, enquanto a IN/CGP estabelece que a PROCAP deverá “avaliar os resultados das ações de capacitação ofertadas no âmbito da FUB”, a fim de “redimensionar as ações de capacitação de acordo com os princípios da eficiência e eficácia”.

Sobre a composição da verba referente à capacitação na universidade, E11 destacou que o montante já é previamente definido na Lei Orçamentária Anual (LOA), ou seja, não é a universidade que determina a quantia para a área de capacitação, pois o valor, já inalterado, é fixado em lei. Conforme E11:

Não é a universidade que designa qual vai ser esse valor, ele já vem na LOA quanto que vai ser para a capacitação, então assim, a gente tem uma rubrica específica que fica sob a gestão da PROCAP, da DCADE, então o orçamento é dessa forma que acontece, a gente tem esse valor que já vem da LOA.

No tocante à divulgação dos cursos, a entrevistada evidenciou todos os esforços que a Coordenadoria de Capacitação faz para alcançar os servidores. E11 exemplificou as múltiplas plataformas utilizadas para se alcançar os técnicos administrativos, afirmando que “se investe em todos os meios disponíveis: divulgação via Inforede, página no Facebook, Whatsapp e até parcerias com os setores”. A entrevistada relatou, ainda, a dificuldade de se alcançar determinado tipo de público, mas alegou que utilizam estratégias diferentes para obterem sucesso, como por exemplo no curso sobre aposentadoria:

Esse curso, como ele tinha um público alvo diferenciado, por exemplo, que nem todos iriam usar redes sociais, a gente fez mesmo banner impressos e colou nos murais da reitoria, a gente tentou fazer um levantamento de quem estava próximo a se aposentar,

entre uns cinco e dez anos, e enviou e-mail direcionado, a gente tenta direcionar a divulgação.

E11 salientou, também, a oferta de cursos que visam atender uma demanda específica de determinado setor. Nesses casos, a entrevistada informou que a divulgação ocorre “via e-mail para as pessoas do setor”. Em contrapartida, a entrevistada relatou que, nos cursos que almejam atender demandas gerais, utiliza-se divulgação através dos portais da universidade, pois possuem um alcance maior.

No tocante à divulgação dos cursos, percebe-se alinhamento das falas da entrevistada com a IN/CGP nº 01/2016, que determina que a PROCAP deverá, além da divulgação dos cursos internos:

Divulgar mediante canais institucionais de comunicação interna o Plano Anual de Capacitação e os eventos externos de capacitação, qualificação e aperfeiçoamento e outros de natureza profissional, científica ou cultural que promovam o desenvolvimento dos servidores (UNB, 2016).

Sobre as parcerias que a universidade mantém com escolas de governo ou universidade corporativas, a entrevistada afirmou que não há necessidade de firmá-las, pois os servidores da UnB podem realizar qualquer curso de capacitação em qualquer outra instituição que ofereça. Conforme E11:

As escolas de governo não necessitam de parceria para os servidores fazerem os cursos. A gente estimula que os servidores procurem os cursos das escolas de governo, até de algumas outras instituições como os cursos lá do Senado, a gente estimula e também divulga.

Apesar da fala da não obrigatoriedade de se firmar parcerias, a IN/CGP nº 01/2016 informa que a PROCAP deverá “identificar parcerias visando ampliar a oferta de cursos em escolas de governo e outras instituições de ensino superior, reconhecidas pelo MEC”.

A entrevistada distingue, ainda, a maneira como o PAC e o PDP compreendem as capacitações externas à instituição. E11 informa que o PAC trazia a possibilidade de os servidores procurarem escolas de governo para “complementarem a sua capacitação”, isto é, possui caráter não vinculativo. No PDP, a entrevistada evidencia que o enfoque é diferente, pois as competências comuns a todos os servidores da administração federal, chamadas competências transversais, ficarão a cargo da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e da rede estabelecida de escolas de governo, e não mais dos próprios órgãos e instituições. Conforme a entrevistada:

No PDP não tem espaço para a gente escrever. Ele é como uma tabela que a gente manda as competências e recebe um retorno, mas quando a gente elabora o PDP já tem que ir com essa previsão que os cursos transversais vão ficar a cargo da ENAP,

então quando a gente divulgou o PDP, ele já tem na tabela os cursos que seriam ofertados por nós e os cursos que são ofertados pela ENAP.

Inferese da fala da entrevistada que o novo instrumento da política de capacitação distancia a autonomia de a instituição elaborar seus cursos de acordo com sua realidade e público, pois centraliza as competências comuns dos órgãos em instituições alheias ao órgão.

5.11.4 Percurso da Capacitação Profissional

Sobre a análise das necessidades de capacitação, a entrevistada informou que a Coordenadoria de Capacitação utiliza variadas formas para levantar as principais competências requeridas. E11 relatou que o levantamento das necessidades considera os relatórios gerenciais, relatórios de auditoria e as falas dos Decanatos e servidores. A fala de E11 encontra amparo no PDI 2018-2022, que informa que as ações de capacitação são levantadas a partir de grupos focais, entrevistas aos Decanatos, análises das avaliações de reação e impacto de cursos anteriores. Ademais, ela destacou que o levantamento deve “considerar os pontos críticos quem vem do PDI. Conforme ela:

[...] a gente enviou processo para todas as diretorias para que as chefias nos falassem as necessidades, mas assim eu acho que tem sido bem amplo, porque a gente utiliza esses relatórios, né, os relatórios gerenciais da universidade, a gente teve as entrevistas com cada Decanato, e a gente teve também a fala do servidor por meio desses questionários, então foi dessa forma que a gente levantou as competências.

Entretanto, E11 evidenciou que a análise de necessidades de capacitação é um “trabalho bem complexo”, e devido à grande extensão da universidade é inviável o setor de capacitação “fazer esse levantamento bem certinho de mapeamento de competências”. Referente ao mapeamento das competências, a entrevistada relatou que ele carece de uma perspectiva profissional e de um maior planejamento, pois não se tem pessoal suficiente para a realização do mesmo. Conforme E11:

[...] a gente acredita que deveria existir um mapeamento mesmo de competências, né, feito de maneira profissional, todo um estudo levantado e fazer um mapeamento de competências da universidade inteira. Só que considerando esse contexto da universidade que é muito amplo, não teria como, por exemplo, a PROCAP fazer esse levantamento bem certinho de mapeamento de competências. [...] o mapeamento de competências da universidade inteira é um trabalho bem complexo, não basta por exemplo esse levantamento que a gente fez, o mapeamento é um trabalho bem grande. [...] a gente não tem perna suficiente para fazer esse mapeamento em todos os setores.

Inferese da fala de E11 que não há um mapeamento de competências na universidade, mas um levantamento das principais competências requeridas pelos setores. A entrevistada ressalta, ainda, dois aspectos que dificultam a realização do levantamento das necessidades.

Primeiramente, ela sinaliza que nem todos os setores respondem aos questionários devidamente, e que após a instituição do PDP os prazos ficaram ainda mais justos, impossibilitando o atendimento de competências específicas. O outro aspecto evidenciado foi que se demanda dos setores um olhar estratégico para a capacitação. Conforme ela:

[...] realmente tem uma dificuldade, considerando esse mundo que é a universidade, de chegar a cada setor da universidade, de cada setor pensar, cada chefia pensar a capacitação do setor, planejar com os seus servidores quais competências que estão sendo necessárias, enviar pra gente com antecedência para a gente ofertar melhor.

E11 enalteceu, ainda, a importância de se pensar a capacitação como um processo planejado, alinhado a outros processos, como por exemplo o estágio probatório. A partir de seu discurso, percebe-se que ela enxerga uma lacuna no processo de capacitação acerca de um melhor planejamento das ações. Conforme ela:

Por exemplo, até o estágio probatório, tem lá para a chefia em conjunto com o servidor pensar as capacitações necessárias, mas muitas vezes essa parte da capacitação não é feita adequadamente, não tem esse planejamento mesmo do que é preciso ser feito, se depois foi feito, se não, se para o próximo período avaliativo essa pessoa fazer, e mesmo além do estágio probatório isso teria que ser feito sempre, né, porque é importante ver com esse olhar estratégico a capacitação, com esse planejamento.

No tocante aos desenhos dos cursos, a entrevistada evidenciou que os desenhos dos cursos baseiam-se nos estudos de Borges-Andrade, especificando que os desenhos só são desenvolvidos após a “elaboração dos objetivos instrucionais, que são voltados para as competências que vão ser desenvolvidas”. E11 relatou, ainda, que a montagem dos cursos é uma atividade complexa, “porque varia de acordo com cada curso”. Ela explicitou que competências gerais são mais acessíveis de se atender, pois “podem contratar algum conteudista para desenvolver aquele conteúdo e contratar um instrutor e montar o curso”, entretanto E11 ressaltou que a Coordenadoria de Capacitação já possui um banco de dados de colaboradores para a realização dos cursos, porém, no atendimento de demandas específicas, ela afirmou que, geralmente, a PROCAP solicita um responsável técnico do setor demandante para ajudar na montagem do curso. A entrevistada afirma que quando um setor possui uma demanda, mesmo que sejam competências mais gerais, existem particularidades do setor que devem ser observadas. Segundo ela:

Tem outros cursos que são para serem adequados à realidade daquele setor, e aí a gente precisa montar em parceria com o setor, né, como eu falei, o setor designando um responsável técnico [...] por exemplo, os cursos da área de compras, que alguns são legislação, mas têm que ser voltados para os processos da Biblioteca, então muitas vezes a gente procura o setor para realmente contar com a ajuda deles nesse desenvolvimento do curso para realmente atender a competência que eles estão desejando.

Sobre a avaliação dos cursos, E11 afirmou que a PROCAP realiza “quatro níveis de avaliação”. A entrevistada explicitou os quatro níveis, que são a avaliação de aprendizagem, avaliação de reação, avaliação de suporte a transferência e avaliação de impacto, entretanto, E11 ressaltou que nem todos os cursos possuem os quatro níveis de avaliação. Infere-se do discurso da entrevistada que os níveis de avaliação são definidos no momento da elaboração do curso, isto é, são determinadas as avaliações imprescindíveis para o alcance dos objetivos instrucionais. Segundo E11:

[...] existe dentro da PROCAP a avaliação de aprendizagem, que pode ser ao longo do curso, ao final, que é do alcance dos objetivos instrucionais. Aí tem a avaliação de reação, que é o grau de satisfação dos participantes quando a ação acaba. Tem a (avaliação) de suporte a transferência, que é para avaliar se a pessoa teve o apoio necessário para aplicar aqueles conhecimentos que ele adquiriu no curso efetivamente no trabalho dela, que é junto com a avaliação de impacto, essa de transferência é junto com a de impacto, que também é enviada para os gestores cerca de dois meses do término do curso.

A respeito da avaliação de reação, E11 destacou que este nível de avaliação “funciona muito bem”, pois afirmou que há uma taxa elevada de cursistas que respondem. A entrevistada evidenciou que muitos aspectos dos cursos foram alterados em resposta aos dados obtidos na avaliação de reação e explicitou que, a partir destas respostas coletadas, são gerados relatórios que auxiliam na melhora da oferta para cursos posteriores. Ademais, ela relatou que todos os dados contidos nesses relatórios são apresentados aos instrutores que ofertam o mesmo curso mais de uma vez, no intuito de fazer as adaptações pertinentes.

A entrevistada, entretanto, afirmou que a avaliação de suporte à transferência e a avaliação de impacto não possuem o mesmo grau de receptividade da avaliação de reação. Segundo o discurso da entrevistada, existe uma “dificuldade em relação à avaliação, que é a adesão dos gestores nas respostas”. Infere-se das falas de E11 a dificuldade na aplicação deste nível de avaliação, pois é uma avaliação que necessita ser aplicada conjuntamente com o cursista e sua chefia imediata dois meses após o término do curso, no intuito de identificar se o cursista está conseguindo utilizar os conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso em seu trabalho. A entrevistada exemplificou, ainda, que a rotatividade das funções de chefia e de remoção dos servidores dificultam este nível de avaliação, afirmando que “muitas vezes a pessoa trocou de gestor, o coordenador mudou, ou a pessoa mesmo trocou de lugar no trabalho”, fazendo com que a resposta dos gestores, para essa avaliação, seja muito baixa.

De um modo geral, infere-se do discurso da entrevistada que as ações de capacitação na universidade abordam, satisfatoriamente, os macroprocessos de elaborações de cursos e eventos de capacitação. Isto é, o percurso inicia-se com a análise de necessidades, em que é

realizado o levantamento das principais competências requeridas. Posteriormente, desenvolvem-se os cursos, criam-se os desenhos a partir da demanda solicitada e, então, aplicam-se os cursos. Por fim, é realizada a avaliação da ação de capacitação, que identifica se houve aprendizagem, a qualidade do curso, a satisfação do cursista com o curso, a possibilidade de aplicação em seu ambiente laboral, e a percepção da chefia imediata no tocante às habilidades e conhecimentos adquiridos por aquele servidor capacitado. A partir das falas da entrevistada, infere-se que estes processos não se encerram em si próprios, mas que todos unem-se aos outros no intuito de formar um processo que se retroalimenta e utiliza o feedback dos cursos anteriores para a melhoria das futuras capacitações.

6 DISCUSSÃO

Considerando os objetivos propostos neste estudo, chega-se o momento de estabelecer a relação entre as narrativas dos servidores técnico-administrativos com o discurso da gestão e dos documentos legais que discorrem sobre a capacitação profissional.

O roteiro de entrevista foi elaborado a fim de identificar a percepção que os entrevistados possuem da capacitação, destacando aspectos que os servidores acreditam ser efetivos em sua formação profissional e pessoal, tais como como entendem a capacitação, demandas individuais, motivação, melhoria no trabalho, sugestões, bem como qualquer outro dado novo que possa ser relevante. Através dos discursos dos servidores e da gestão, além do exposto nos documentos legais, busca-se, ainda, caracterizar o processo de capacitação dos servidores TAEs no âmbito da UnB, identificando possíveis inconsistências (e consistências) entre os objetivos das ações de capacitação oferecidas e as percepções dos servidores.

Sendo assim, foram definidos eixos temáticos no intuito de consolidar os discursos dos servidores, o discurso da gestão e o teor dos documentos legais, sempre utilizando como base a literatura estudada e a metodologia proposta.

6.1 A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E SUA EFETIVIDADE

No tocante ao conceito e a efetividade da capacitação, as percepções trazidas nos discursos evidenciam a capacitação abrangendo o desenvolvimento profissional, desenvolvimento institucional e o desenvolvimento pessoal. Evidencia-se, primeiramente, que o discurso que prevaleceu foi o que trouxe a capacitação como instrumento que possibilita a construção de conhecimentos e habilidades para a melhoria ou aprimoramento das funções realizadas. Nesse sentido, falas como: *“vem para melhorar, qualificar e atualizar o servidor.”* (E2); *“capacitação, pra mim, é justamente o servidor estar de uma maneira “x” e com a capacitação ele vai sair de uma maneira “y” melhor.”* (E6); *“aprimorar os conhecimentos e aplicar no seu trabalho”* (E7); *“é uma atualização do conhecimento do servidor pra acompanhar as mudanças que ocorrem na ferramenta de trabalho e nas normas da universidade.”* (E8), alinham-se ao exposto no Decreto 5.825/2006, que conceitua a capacitação como:

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. (BRASIL, 2006).

De um modo geral, identifica-se através dos relatos que os entrevistados entendem, majoritariamente, a capacitação como uma maneira de se desenvolverem profissionalmente, isto é, melhorar ou aprimorar as atribuições do cargo, ou desenvolver conhecimentos e habilidades para novas funções. Gil (2001) sinaliza que uma das funções da área de gestão de pessoas é elaborar estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Nesse sentido, entende-se ser a percepção dos servidores que a capacitação profissional é uma dessas estratégias, isto é, para haver melhoria do serviço prestado, há a necessidade de se investir em ações de capacitação, pois são elas que possibilitam o aperfeiçoamento, a qualificação e o desenvolvimento do servidor e da instituição: *“a única solução para essa ineficiência do serviço público seria a identificação dos gaps e trabalho efetivo de capacitação”* (E4).

Como desdobramento desse enfoque no desenvolvimento profissional, percebe-se nos discursos a vinculação da capacitação ao cargo ocupado e às funções realizadas. E2, por exemplo, entende que a capacitação deve ser *“voltada para o que se faz: atendimento ao público, planilha, SEP”*. E3, por sua vez, ratifica essa percepção afirmando que a *“capacitação deve ser voltada para a função e para cargo”*. E8, por seu turno, entende a capacitação como *“atualização do conhecimento do servidor para acompanhar as mudanças que ocorrem na ferramenta de trabalho”*. Percebe-se, nestes discursos, claro alinhamento aos preceitos institucionalizados pela Administração Burocrática, isto é, uma capacitação com foco nos processos administrativos do cargo (LUZ, 2015). Ademais, evidenciamos também que essa percepção dos servidores vincula à capacitação à noção de treinamento, isto é, busca melhorar ou aprimorar o desempenho no trabalho atual (NADLER, 1984, APUD VARGAS; ABBAD, 2006). Por que esses servidores estão entendendo a capacitação reduzindo-a ao cargo ocupado? No intuito de contestar essa concepção, revela-se aqui a importância da universidade incentivar e estimular o diálogo sobre a capacitação profissional entre os servidores e gestão superior, intencionando *“contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão”* (UNB, 2019, p. 8).

Além do desenvolvimento profissional, a percepção de que a capacitação impacta diretamente a instituição também foi observada na maioria das narrativas. Percebe-se que à medida que o servidor se desenvolve profissionalmente, a instituição também se desenvolve: *“Eu acho que a universidade só tem a ganhar com a educação do servidor... tudo que a pessoa ganha, a universidade indiretamente ganha também”* (E1) e *“a universidade só tem a ganhar, pois o servidor vai ter domínio da plataforma, das informações, do atendimento”* (E2). Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento institucional e o crescimento pessoal são consequências diretas de programas de capacitação. Conforme o autor, o desenvolvimento das competências

individuais contribui diretamente para os objetivos das organizações, tornando as pessoas mais valiosas e estratégicas. O autor afirma que a capacitação e o treinamento são “responsáveis pela formação do capital intelectual das organizações” (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Conquanto a maioria das falas coadunem para a capacitação como sinônimo de treinamento, isto é, a capacitação como um meio de aprendizagem que propicia melhoria de desempenho no trabalho atual (NADLER, 1984, APUD VARGAS; ABBAD, 2006), é importante salientar que as falas trazem o desenvolvimento de outras competências. Acerca do desenvolvimento pessoal, destaca-se a fala do servidor E5, que relatou que a capacitação profissional deve focar, além das atribuições diárias, o “conhecimento para a vida”. A partir das escolhas dos cursos realizados por E5, todos na área de línguas, ressalta-se a importância de a universidade investir no desenvolvimento dos servidores para além de suas funções, permitindo assim, que o servidor se desenvolva e amadureça tanto profissional, quanto pessoalmente. A servidora E2, confirmando essa percepção, relata a necessidade de cursos em que os servidores possam “desligar e descansar” das atribuições diárias, deixando transparecer a ideia de uma capacitação que englobe competências não restritas ao trabalho, mas direcionadas ao crescimento pessoal. Como exemplo, a entrevistada sinalizou cursos direcionados à saúde e bem-estar do trabalhador.

De acordo com Nadler (1984, apud Vargas; Abbad, 2006) o conceito de desenvolvimento se difere do conceito de treinamento. Para o autor, o desenvolvimento refere-se à aprendizagem para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico. O desenvolvimento, então, é compreendido “como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho” (SALLORENZO, 2000, APUD VARGAS; ABBAD, 2006, P. 142). De acordo com Vargas e Abbad (2006, p. 145), o desenvolvimento:

refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado, sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.

Como desdobramento do desenvolvimento pessoal, destacamos outra percepção observada nos discursos, que apresenta a capacitação capaz de possibilitar ao servidor exercer ou assumir cargos e funções diferentes no futuro. As palavras de um dos entrevistados ratificam essa percepção:

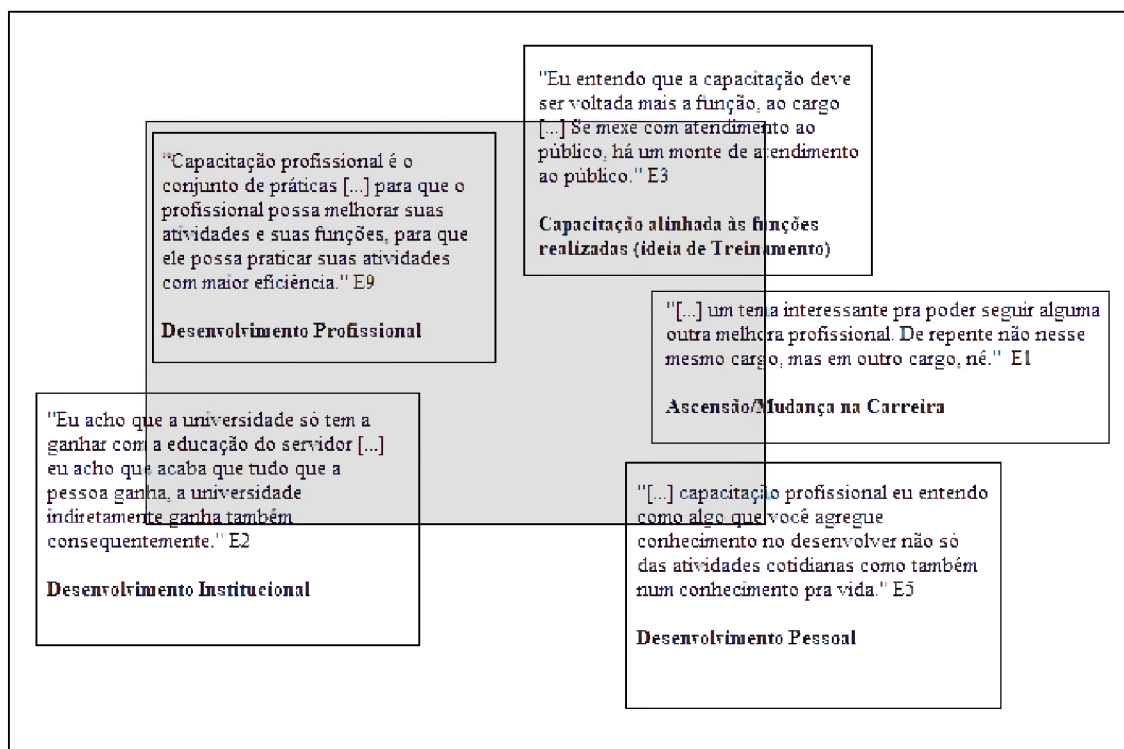
[...] a pessoa que tá perdida, assim, não sabe o que fazer, se ela assistir esse curso de orçamento público ela já começa a pensar que esse é um tema interessante pra poder

seguir alguma outra melhora profissional. De repente não nesse mesmo cargo, mas em outro cargo, né. (E1)

Revela-se aqui uma percepção que os servidores têm de um desenvolvimento para além da noção de treinamento do cargo atual, pois conforme Demo (2008), é o desenvolvimento que abarca o crescimento pessoal e profissional do funcionário, objetivando o alcance de competências para que o funcionário possa assumir cargo ou função diferente no futuro. A ascensão ou movimentação na carreira trazida no discurso de E1 alinha-se, também, aos pressupostos do conceito de educação dentro das organizações de trabalho, isto é, a capacitação compreendida como uma maneira do indivíduo assumir trabalhos diferentes, oportunizando a movimentação do servidor para níveis melhores na carreira (NADLER, 1984, APUD VARGAS; ABBAD, 2006).

Diante das falas, constatamos que a percepção predominante acerca do que é capacitação profissional e qual a sua relevância pode ser sintetizada como a “aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho” (GOLDSTEIN, 1991, APUD VARGAS; ABBAD, 2006, P. 140). As narrativas, em sua maioria, apontam que os servidores entendem que ações de capacitação serão efetivas desde que promovam o desenvolvimento profissional, isto é, entendem que as ações serão mais adequadas desde que guardem íntima relação com as atribuições dos servidores, no intuito de viabilizar a melhoria do desempenho no posto de trabalho. Como consequência direta do desenvolvimento profissional do servidor, outra percepção igualmente relevante e destacada nas falas foi a possibilidade do desenvolvimento institucional. Nota-se que os servidores entendem que a Instituição se desenvolve na medida em que os servidores conseguem realizar suas atribuições “*com maior eficiência, com melhor autonomia*” (E9). Ressalta-se, por fim, a perspectiva de desenvolvimento no nível pessoal, também destacada em algumas falas. Por mais que a maioria dos servidores não tenham mencionado a capacitação como possibilidade de desenvolver competências futuras e diversas do cargo ocupado, percebe-se que muitos se utilizaram de cursos e eventos para se desenvolver no âmbito pessoal, a exemplo dos cursos de línguas, qualidade de vida e gestão de carreira, realizados por eles e sem qualquer indicação por parte da chefia, revelando que buscaram os cursos por crescimento pessoal e sem qualquer vínculo com as atribuições realizadas (VARGAS; ABBAD, 2006). Através da Figura 4, sintetizamos as principais categorias encontradas nas percepções sobre a capacitação profissional.

Figura 4 – Percepções sobre a Capacitação Profissional



Fonte: Autoria própria.

A Figura 4 demonstra o que é comum nos discursos dos servidores acerca do entendimento sobre a capacitação profissional. Evidenciam-se aspectos pertinentes encontrados nas falas que mostram como os servidores entendem o que é a capacitação e como ela pode ser mais efetiva em termos de formação profissional (relacionada às funções do trabalho). Ressalta-se também a percepção de contribuição para o desenvolvimento da instituição e também o desenvolvimento pessoal, presentes no Plano Anual de Capacitação da UnB referente ao exercício de 2019 e no Decreto 5.825/2006. Tais percepções alinham-se às orientações para a área de gestão de pessoas no setor público, que demanda planejamento das necessidades mútuas das instituições e dos servidores, pautando-se no desempenho, nos resultados e no desenvolvimento profissional dos servidores (BERGUE, 2010).

6.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nove servidores referiram-se à capacitação como forma de melhorar, aprimorar ou desenvolver aspectos do trabalho, sendo que somente um deles fez menção à Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, baseada no diagnóstico de competências (BRASIL, 2019). O servidor E4 trouxe em seu relato a percepção da capacitação, conforme determinada pelo Decreto 9.991/2019 e pela gestão da PROCAP, que estabelece que a política de desenvolvimento dos servidores públicos federais será baseada no diagnóstico de

competências, isto é, será baseada “a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (BRASIL, 2019). Segundo o entrevistado E4, a capacitação visa a “*identificação do gap de competência, que é aquele conjunto de habilidades, atitudes, conhecimentos que deve ser preenchido*”.

A realidade das narrativas denota que a PNDP e a gestão por competências não estão presentes no cotidiano dos servidores. Apesar da percepção majoritária ansiar melhoria e eficiência no trabalho, salienta-se que os servidores demonstram desconhecimento dos objetivos da política, dos instrumentos e demais normas relativas à capacitação dos servidores federais. Destaca-se aqui a importância de se difundir os ditames da PNDP no interior da Universidade, pois através da gestão por competências tanto os colaboradores, quanto à própria organização, poderão se desenvolver mutuamente através da troca das competências:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para elas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2017, p.10).

Embora o discurso da entrevistada E11, que compõe a gestão da PROCAP, explicita a gestão de competências como instrumento de concretização da PNDP, o estudo em caso evidencia o desconhecimento dos servidores sobre a política de desenvolvimento de pessoas. Apesar de os servidores compreenderem a PROCAP como órgão centralizador das ações de capacitação, pouco demonstram saber sobre a política em seus aspectos amplos. Reforça-se, mais uma vez, a relevância da disseminação da PNDP e seus desdobramentos no âmbito da Universidade de Brasília. Compreender a política de desenvolvimento possibilitará ao servidor “colocar em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizar as competências organizacionais e fazer sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas o validam ou implantam as modificações necessárias para aprimorá-lo” (DUTRA, 2017, p. 10).

A gestão por competências tem suas peculiaridades. Apesar de o conceito de competência ter surgido na literatura científica através de David McClelland em 1973 com o enfoque no grupo de cargos da organização, intencionando o desenvolvimento das atribuições dos cargos, atualmente as organizações tiveram a sua realidade transformada, o ambiente tornou-se mais competitivo, e as pessoas têm seus papéis alterados de forma cada vez mais célere (DUTRA, 2017).

Com base nas narrativas, no Plano Anual de Capacitação e na Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016, percebe-se a intenção de deslocar o foco da capacitação para além das atribuições do cargo e abarcar as dimensões pessoais dos trabalhadores, de modo que possam agregar valor para o meio em que estão inseridos (Fleury; Fleury, 2001). Nesse sentido, entende-se a capacitação dos servidores técnico-administrativos alinhada aos preceitos da gestão por competências associando-se “à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa” (LE BOTERF, 2003, APUD DUTRA, 2017, p. 8). Ratificando esse entendimento, citamos a capacitação orientada ao desenvolvimento cidadão do servidor e articulada com a função social da instituição, que são objetivos expressos no 5.825/2006, que estabelece o plano de desenvolvimento dos servidores TAEs.

A partir dos conceitos de Le Boterf (2003) e Zarifian (2003), destaca-se a importância de se (re)pensar estratégias de capacitação que visem o desenvolvimento das competências pessoais, isto é, para que a organização consiga atingir os seus objetivos, o servidor necessita se desenvolver tanto no âmbito profissional, quanto pessoal. Esse desenvolvimento, conforme Le Boterf (2003), não ocorre plenamente mediante aquisição de saber (conhecimento), saber fazer (habilidades) ou querer fazer (atitudes), mas acontece no desenrolar de suas vivências, laborais ou não, na qual denomina “saber ser”. Ademais, o autor francês reforça que o “saber ser” não é algo que deve ser entendido como retido na pessoa, mas como “resultado proveniente de uma situação dada” (LE BOTERF, 2003, p. 125). Reforça-se aqui a ideia da capacitação como desenvolvimento global do servidor, que independentemente da aquisição de competências voltadas para o trabalho, conseguirá “mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

A partir deste estudo, evidencia-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas deve ser disseminada entre os servidores da instituição. Não há, a partir dos discursos analisados, evidências do entendimento sobre a gestão por competências como base proposta para o plano de desenvolvimento dos servidores. Para tanto, necessita-se uma maior articulação entre a Administração Superior, Decanato de Gestão de Pessoas e os demais setores da Universidade no intuito de explicitar a política de capacitação para o maior número de servidores possíveis.

6.3 A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA UNB

O Plano Anual de Capacitação de 2019 da Universidade de Brasília, “documento norteador das ações de capacitação que define temas, critérios e metodologias a serem utilizadas para o desenvolvimento profissional dos servidores permitindo-lhes desempenhar com eficácia as competências em consonância com os princípios da Universidade” (UNB, 2019, p. 6), traz expressamente em seu texto que as ações de capacitação possuem como objetivo geral:

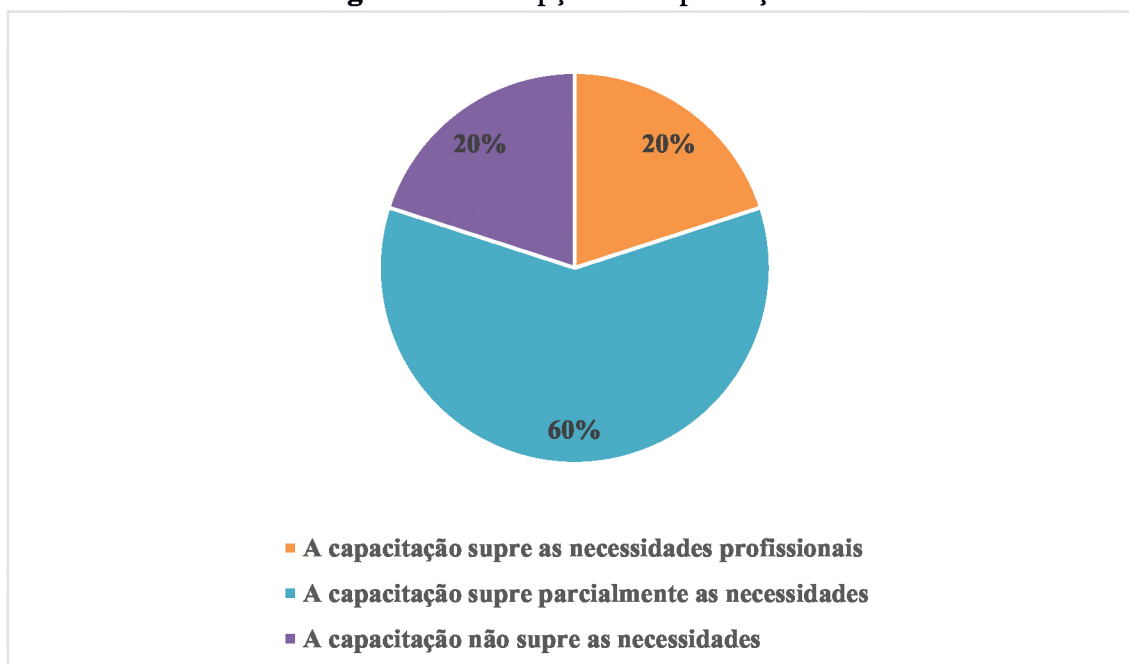
Estruturar as ações de capacitação a serem ofertadas aos servidores de forma que possam desenvolver competências para o trabalho, possibilitando assim a aquisição e o aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais, que agreguem valor à instituição e valor social ao indivíduo (PAC/UnB, 2019, p. 8).

Como objetivos específicos, tem-se os mesmos objetivos especificados no Decreto 5.825/2006, que são:

- Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações e de gestão pública;
- Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da UnB (BRASIL, 2006b).

Sobre a capacitação promovida pela Universidade de Brasília, destacamos na Figura 5 a percepção que os entrevistados possuem:

Figura 5 – Percepção da Capacitação na UnB



Fonte: Autoria própria.

Como visto, a percepção majoritária dos servidores entrevistados entende que a capacitação deve estar orientada ao desenvolvimento profissional do servidor, isto é, a

capacitação deve preocupar-se “*em fazer com que o servidor adquira conhecimentos que possam ser revertidos em melhoria do serviço*” (E7). Entretanto, identificamos através das narrativas que a capacitação na Universidade de Brasília está suprimindo somente parcialmente as necessidades profissionais dos servidores. Nesse ponto, destacamos falas que sustentam essa percepção: “*oferta de cursos genéricos*” (E1); “*ausência do mapeamento de competências*” (E4); “*não cobre, principalmente, as questões de desenvolvimento*” (E5); “*ausência do desenvolvimento permanente*” (E6); “*aprofundamento em determinado assunto*” (E7); “*cursos cópias de outros órgãos*” (E9). Destaca-se, também, as falas que sinalizam que a capacitação atualmente realizada não supre as necessidades dos servidores: “*capacitação livre e distanciada do cargo*” (E3); “*desconexa da realidade e está sendo feita só para cumprir um ritual*” (E8).

Conforme as falas, nota-se que a maioria dos entrevistados indica que a capacitação atualmente realizada supre as demandas profissionais parcialmente. Nesse sentido, entende-se aqui que os servidores percebem que o seu desenvolvimento profissional não está sendo plenamente atingido. Conquanto os servidores entendam a capacitação como uma forma de aprendizagem continuada e de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que podem acarretar na melhoria do serviço (KRAIGER; CAVANAGH, 2015), as falas revelam obstáculos que impedem que as ações sejam plenamente alcançadas.

O processo da capacitação pode ser entendido como um conjunto de partes ordenadas entre si que compõem o sistema instrucional, que por sua vez é composto por três componentes: análise de necessidades, planejamento e execução, e avaliação (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). A partir do detalhamento dos componentes do processo de capacitação, nota-se que o principal questionamento captado nas narrativas diz respeito à análise das necessidades de capacitação, pois todos os servidores, pelo menos em algum momento das entrevistas, mencionaram a importância das ações conectarem-se à realidade do trabalho.

A análise de necessidades de treinamento (ANT) é um processo que deve possuir um rigoroso planejamento, intencionando a eficiência na oferta dos cursos e capaz de evitar desperdícios, pois é nele que se definem “que necessidades são discrepâncias entre o que o indivíduo faz no trabalho o que ele deveria fazer” (BORGES-ANDRADE, 2006, p. 182). A servidora E9, por exemplo, percebe a capacitação reproduzindo cursos de outros órgãos, isto é, indica que a sua realidade específica não foi objeto de verificação, o que traz dificuldade em constatar a discrepância que efetivamente justifica um evento de capacitação (BORGES-ANDRADE, 2006). Confirmando essa percepção, o servidor E8 também narra a capacitação desconexa do trabalho realizado, entendendo que há falhas no processo de análise das

necessidades, que levam à elaboração de cardápios de cursos que são oferecidos aos funcionários (BORGES-ANDRADE, 2006).

Nota-se que os servidores estão enxergando falhas no processo de análise de necessidades de capacitação, pois somente dois entrevistados entendem que as necessidades estão sendo atendidas de “*modo satisfatório*” (E2). Conforme as falas de E11, gestora da PROCAP, destaca-se que o setor da PROCAP utiliza variadas formas para levantar as necessidades de capacitação, como relatórios, entrevistas, questionários aos servidores e avaliações de outros cursos. É importante destacar que somente uma entrevistada fez menção aos questionários direcionados aos servidores: “*Eu vejo que sempre tem questionários, né, sempre tem uma forma de avaliar o que que cada área está precisando para eles verem a possibilidade de disponibilizar esses cursos.*” (E10). As falas dos demais servidores ratificam a ideia de desconhecimento do processo de análise de necessidades, ou apontam para a necessidade de se verificar a comunicação entre o setor da PROCAP e os demais setores da universidade, pois a maioria dos servidores percebem que a capacitação não está suprimindo as necessidades e não demonstram conhecimento de como esse processo é realizado pela Universidade: “*não sei como é que faz na verdade essa oferta de cursos, não sei se os órgãos têm que mandar para o DGP alguma coisa, né, mas nunca passou nada por mim, nenhum tipo, nenhum questionário com quais cursos você se interessaria, de quais temas...*” (E1). Para ratificar essa constatação de desconhecimento do processo de análise de necessidades peguemos E2, por exemplo, que possui uma percepção favorável acerca das ações de capacitação na UnB. A entrevistada relata que “*sempre recebe do Decanato de Gestão de Pessoas uma lista imensa do que vai acontecer durante o ano*”, deixando transparecer a ideia de desconhecimento do processo de levantamento dos cursos, mas destacando, como ponto positivo, o recebimento da listagem de números e variados cursos que vão ocorrer ao longo do ano.

Segundo Borges-Andrade (2006), o processo de análise de necessidades requer planejamento, exatidão em sua elaboração e reflexão sobre os desempenhos que vão ser desenvolvidos. E11 relata é um “*trabalho bem complexo*”, e entende ser inviável “*fazer esse levantamento, bem certinho, de mapeamento de competências*”, devido à extensão da Universidade. Corroborando com a gestão da PROCAP, E4 sinaliza em sua fala a “*ausência de mapeamento de competências*” ao tratar sobre as falhas deste processo e de como percebe a capacitação na UnB.

É importante frisar que a servidora E10 entende que a Universidade realiza de modo satisfatório o processo de ANT: “*sempre tem questionários, né, sempre tem uma forma de*

avaliar o que que cada área está precisando para eles verem a possibilidade de disponibilizar esses cursos". Entretanto, cabe frisar que a servidora trabalha em seu novo setor somente há doze meses, o que nos faz inferir que a capacitação está sendo entendida de modo diferente entre os diversos setores da universidade. Mais uma vez destaca-se a importância do fortalecimento da comunicação entre a PROCAP e os demais setores a fim de que o processo seja elucidado aos servidores e gestores das unidades.

Relativamente ao desenvolvimento cidadão, destaca-se as inúmeras ações previstas no Plano Anual de Capacitação de valorização e respeito à diversidade humana e ações de qualidade de vida tanto no contexto do trabalho como fora dele. Os discursos de alguns poucos servidores demonstram que eles possuem conhecimento da oferta dos cursos que objetivam crescimento e desenvolvimento pessoal: *"está tendo muito curso, sempre estão publicando cursos lá"* (E1); *"tem um leque de opções de cursos"* (E3). Entretanto, destacamos que a visão reducionista de capacitação articulada à melhoria do serviço prevalece nas narrativas. Nesse sentido, entende-se ser necessária uma reflexão por parte dos órgãos superiores da Universidade no intuito de contestar a cultura dominante de capacitação orientada para o cargo. É significativo que os servidores tenham a possibilidade de pensar e discutir a capacitação para além de suas atribuições. Conforme os ensinamentos de Perrenoud (1999), para se mobilizar saberes e solucionar situações do cotidiano, necessita-se de postura reflexiva por parte do trabalhador. Conforme Le Boterf (2003), o trabalhador competente não é aquele que é detentor de conhecimentos específicos, mas aquele que sabe mobilizar conhecimentos e experiências em determinada situação. Baseando-se nas ideias dos autores franceses, acredita-se que a capacitação tem o potencial para desenvolver os servidores de modo crítico e competente, onde poderão confrontar essa cultura da capacitação procedimental, tão presente na Administração Pública.

As Figuras 6 e 7 apresentam os cursos promovidos pela PROCAP para os exercícios de 2018 e 2019 que objetivam o desenvolvimento dos servidores:

Figura 6 – Cronograma de Cursos da PROCAP para o Ano de 2018

1. AÇÕES DE FORMAÇÃO BÁSICA			
EVENTO DE CAPACITAÇÃO	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA	LINHA DE DESENVOLVIMENTO
Aprendendo em Cursos a Distância	EaD	40 horas	Formação Geral
Excel Intermediário	Presencial	20 horas	Formação Geral
Gestão de Documentos aplicada à UnB	A definir	48 horas	Formação Geral
Inclusão de Pessoas com Deficiência	Presencial	A definir	Formação Geral
Noções Básicas do Pacote Office: Word, Power Point e Excel	Presencial	A definir	Formação Geral
Produção de Textos Oficiais na UnB	EaD	40 horas	Formação Geral
Qualidade no atendimento ao usuário	A definir	24 horas	Formação Geral
SEI – Sistema Eletrônico de Informações	Presencial	A definir	Formação Geral
Gestão Universitária	EaD	40 horas	Gestão
Ambientação dos Novos Servidores à Instituição	Presencial	8 horas	Iniciação ao Serviço Público
Ética no Contexto de Trabalho	EaD	30 horas	Iniciação ao Serviço Público
3. AÇÕES DE VALORIZAÇÃO E RESPEITO À DIVERSIDADE HUMANA*			
EVENTO DE CAPACITAÇÃO	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA	LINHA DE DESENVOLVIMENTO
Cultura e História Indígena e as políticas afirmativas do estado	Presencial	A definir	Formação geral
Desigualdade Racial - enfrentamento ao preconceito e à discriminação	Presencial	A definir	Formação geral
Direitos das Mulheres e violência de gênero	Presencial	A definir	Formação geral
Diversidade Sexual e de Gênero	Presencial	A definir	Formação geral
Observatório sobre violência LGBT	Presencial	A definir	Formação geral
Palestras e Oficinas sobre diversidade	Presencial	A definir	Formação Geral
Seminários Temáticos Orange Day	Presencial	A definir	Formação geral
4. AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
EVENTO DE CAPACITAÇÃO	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA	LINHA DE DESENVOLVIMENTO
Equilíbrio – Promoção de Vida Saudável	Presencial	32 horas	Formação Geral
Habilidades Sociais	Presencial	21 horas	Formação Geral
Viva Mais! Educação para Aposentadoria	Presencial	30 horas	Formação Geral
Palestras e Oficinas sobre Qualidade de Vida no Trabalho	Presencial	A definir	Formação Geral
Habilidades Sociais para Gestores	Presencial	A definir	Gestão

Fonte: PAC/UNB, 2018, p. 18-21.

Figura 7 – Cronograma de Cursos da PROCAP para o Ano de 2019

1. AÇÕES DE FORMAÇÃO BÁSICA			
EVENTO DE CAPACITAÇÃO	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA	LINHA DE DESENVOLVIMENTO
Aprendendo em Cursos a Distância	EaD	50 horas	Formação Geral
Inclusão de Pessoas com Deficiência	Presencial	20 horas	Formação Geral
Ambientação dos Novos Servidores à Instituição	Presencial	20 horas	Iniciação ao Serviço Público
Produção de textos oficiais na UnB	EaD	40 horas	Formação Geral
Ética no Contexto de Trabalho	EaD	40 horas	Iniciação ao Serviço Público
3. AÇÕES DE VALORIZAÇÃO E RESPEITO À DIVERSIDADE HUMANA*			
EVENTO DE CAPACITAÇÃO	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA	LINHA DE DESENVOLVIMENTO
UnB Diversidade	Presencial	A definir	Formação geral
4. AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO			
EVENTO DE CAPACITAÇÃO	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA	LINHA DE DESENVOLVIMENTO
Equilíbrio – Promoção de Vida Saudável	Presencial	32 horas	Formação Geral
Habilidades Sociais	Presencial	21 horas	Formação Geral
Viva Mais! Educação para Aposentadoria	Presencial	30 horas	Formação Geral
Saúde e Segurança em Saídas de Campo	Presencial	20 horas	Específica
Saúde e Segurança em Laboratórios	Presencial	20 horas	Específica

Fonte: PAC/UNB, 2019, p. 19-21.

Outro aspecto importante que devemos destacar acerca da capacitação profissional disposta nos planos anuais de capacitação da Universidade de Brasília é a oferta de ações que abordam a qualificação profissional do servidor técnico-administrativo. Como exemplo deste

nível de capacitação destacamos a oferta dos Mestrados Profissionais na área de Economia, Educação e Gestão Pública, demonstrando a relevância das ações de qualificação profissional para que o corpo técnico-administrativo se desenvolva e tenha continuidade em sua formação profissional.

Acerca da capacitação orientada para o desenvolvimento de ações da gestão pública, destacamos que 5 dos 10 servidores trouxeram em suas falas essa percepção. Conforme E10, *“deve haver uma ação voltada aos gestores intermediários também, porque eles influenciam muito nesse processo de capacitação”*. Com pensamento semelhante, E3 afirma que *“tem que ter curso de gestão [...] tem que capacitar esses servidores, esses novos servidores para esses cursos de gestão, tomadas de liderança...”*. É relevante destacar que essa visão encontrada nas falas dos entrevistados corrobora com os ditames da Administração Gerencial preconizada por Bresser-Pereira (2006), pois esse modelo de administração intenciona a eficiência contínua na prestação do serviço público. Destaca-se, ainda, que essa eficiência perpassa, necessariamente, pela qualificação dos cargos de gestão (direção e assessoramento) dentro das instituições (BRASIL, 2006^a). Evidencia-se, através dos discursos, que alguns servidores expandem a noção de capacitação para além do trabalho realizado, entendendo a importância da capacitação do corpo de gestores para o desenvolvimento da instituição. A nosso ver, essa percepção da importância da capacitação dos gestores precisa ser mais difundida na Universidade. O diálogo entre chefias e funcionários se faz necessário para que as ações consigam atingir os objetivos. Segundo E10, a participação dos gestores deve ocorrer *“de ponta a ponta, no levantamento, no apoio durante o curso, e depois dando possibilidade de colocar em prática o que se aprendeu”*.

No tocante à capacitação realizada de forma articulada com a função social da UnB, destaca-se que nenhum servidor entrevistado articulou, de forma direta, a capacitação com a função social da universidade. Sobre a função social da instituição, entende-se a formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais (UNB, 2011). Mais uma vez destaca-se a importância da disseminação da política de capacitação entre os servidores, a fim de que os objetivos, as metas, a atuação eficiente e os resultados esperados sejam esclarecidos a todos dentro da organização, transformando a capacitação em uma área estratégica dentro da universidade (MARCONI, 2005).

Para que a capacitação atinja os seus objetivos, é necessário que as ações desenvolvidas no âmbito da Universidade de Brasília tornem-se públicas. A gestão da PROCAP informou que muitos esforços estão sendo feitos para se alcançar os servidores, através das muitas plataformas utilizadas pela Coordenadoria. Através das narrativas, percebe-se que a

maioria dos servidores entendem a divulgação como satisfatória, ressaltando-se, porém, que há uma priorização pela divulgação das ações por meios digitais, como e-mail e canal interno de notícias (InfoUnB). Entretanto, dois servidores acreditam que essa divulgação deve ser expandida para outros meios que não os digitais, conforme cita E5: “*eu acho que talvez cartazes[...] fizesse um mural*”. Com pensamento semelhante, E6 relata que a divulgação tem que ser “*feita de uma forma mais ampla*” e não restrita aos canais internos. Nesse sentido, vale ressaltar a percepção de variabilidade na divulgação dos cursos para além dos meios digitais, favorecendo, assim, o diálogo entre a PROCAP e os demais setores da universidade.

A possibilidade da realização de cursos de capacitação fora do âmbito da PROCAP foi outro ponto encontrado nas entrevistas. A realidade das narrativas contrapõe as percepções de duas servidoras. E6, por exemplo revelou ter buscado a capacitação externa por falta de opções na UnB: “*não tinha um leque grande de cursos assim, não tinha muitas opções*”. E9, por seu turno, entende que os cursos promovidos por instituições externas são gerais e não guardam relação com as características de uma instituição de ensino: “*...não sei, parece que a universidade pega muitos cursos da ENAP, cursos que não tem muita relação com uma universidade*”. A UnB é uma instituição pública que segue determinada regulamentação sobre a capacitação e, nesse sentido, está vinculada à PNDP. Conforme a IN/CGP nº 01/2016, a PROCAP deverá “*identificar parcerias visando ampliar a oferta de cursos em escolas de governo e outras instituições de ensino superior.*” (UNB, 2016).

A gestora E11, por sua vez, afirmou não haver necessidade de a universidade firmar parcerias com outras instituições, mas que divulgam e estimulam os servidores a procurarem cursos em outras escolas de governo a fim de complementarem a sua formação. Destaca-se, a partir da fala da gestão, que a questão da capacitação externa à PROCAP não está clara para os servidores. No que tange à busca de conhecimento fora dos limites formais da organização, destacam-se o “*aumento do volume de conhecimentos envolvidos nos processos decisórios e a exploração de novos conhecimentos associados a novas tecnologias*” (LOIOLA; NERIS; BASTOS, 2006, p. 125). É preciso que os servidores compreendam a capacitação de forma abrangente, e isso requer maior divulgação da Universidade e, também, comunicação com os setores no intuito de difundir essa possibilidade de capacitação para além dos muros da instituição. O desconhecimento ou reducionismo das ações externas levam à desvalorização da capacitação e do trabalho realizado pela Coordenadoria de Capacitação: “*A PROCAP não é valorizada [...] eu acredito que eles não apareçam tanto na instituição, porque não há valorização e nem muito incentivo*” (E6).

6.4 MOTIVAÇÃO E INCENTIVOS

Confirmando a percepção majoritária de capacitação alinhada ao cargo ocupado, todos os dez entrevistados deixaram transparecer, pelo menos em algum momento da entrevista, a ideia de que realizaram os cursos motivados para melhorarem o serviço: “*foi pra melhorar o meu atendimento, pra ter mais domínio*” (E2); “*necessidade de serviço*” (E8). Destaca-se, aqui, que a motivação alinha-se à cultura de capacitação procedimental, pois percebe-se os servidores sentem-se motivados “para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que devem ocupar” (CHIAVENATO, 2010, p. 367). Entretanto, é preciso refletir que os servidores se deparam com situações imprevistas, complexas ou de tomada de decisões em seu ambiente profissional, que não foram abordadas nos cursos de capacitação. O que fazer nesses casos? A capacitação assim disposta permitirá ao servidor ter iniciativa de assumir responsabilidades ou ainda mobilizar conhecimentos em determinada situação prática (para além das competências do cargo)?

Zarifian (2003), defende em seu estudo, que a competência profissional do indivíduo se manifesta em situações imprevistas, isto é, situações nas quais o indivíduo deve mobilizar conhecimentos e experiências para agir na complexidade que a situação demanda. Destaca-se, aqui, a importância da Universidade investir em ações que proporcionem ao servidor o desenvolvimento profissional para além da noção de aperfeiçoamento das tarefas do cargo. Nessa perspectiva, acredita-se que o investimento nessas ações poderá proporcionar ao servidor (que se deparar com a situação complexa) a utilização do conhecimento ou habilidade necessária para a resolução da situação profissional, isto é, o profissional poderá refletir sobre a sua atuação profissional (GARCIA, 2007).

Três servidores trouxeram, também, a possibilidade de progressão funcional como fator motivador na realização dos cursos. Destaca-se aqui o conhecimento destes servidores acerca da progressão por capacitação profissional, garantida através da Lei 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação dos planos de carreira dos servidores TAEs. É importante ressaltar as históricas lutas que os servidores TAEs travaram na obtenção dos direitos de progressão por capacitação e incentivo à qualificação, dispostos na referida lei. Entretanto, este trabalho possui como objetivo sinalizar a percepção que o servidor TAE possui da capacitação e identificar inconsistências entre os objetivos das ações e os discursos. Diante disso, entende-se ser importante a possibilidade da utilização dos cursos para a progressão funcional, porém, acredita-se na relevância de a Universidade disseminar o objetivo maior da capacitação, que é o desenvolvimento profissional e cidadão do servidor (BRASIL, 2006b).

No tocante aos incentivos para capacitação, evidencia-se que nove entrevistados relataram que buscaram a capacitação por aprimoramento e desenvolvimento pessoal, destacando a omissão dos gestores: *“não houve incentivo por parte da chefia, por parte da equipe, nem da Administração Superior”* (E7). A percepção da ausência da chefia no acompanhamento das ações de capacitação foi destacada por alguns servidores: *“a chefia imediata da gente é super ausente e acaba que a gente não consegue”* (E2); *“[...] teria que ter uma visão da chefia também, porque, às vezes, o próprio servidor não consegue identificar esse gap de competências que ele tem ali.”* (E4).

A capacitação do corpo gestor está expressa no Plano Anual de Capacitação de Universidade, pois estabelece que as ações de desenvolvimento deverão alcançar as competências gerenciais, isto é, aquelas que *“devem ser apresentadas aos servidores que ocupam cargo de chefia e possuem uma ou mais equipes sob sua coordenação”* (UNB, 2019). Conforme Dutra (2016), as organizações devem desenvolver todas as carreiras em seu interior, devendo conciliar as expectativas individuais com as necessidades da organização ou da comunidade. A organização que reconhece a importância da capacitação do corpo gerencial visa *“desenvolver habilidades e competências como liderança, motivação, condução de equipes e gestão de processos”* (CHIAVENATO, 2010, p. 410). Nesse sentido, entende-se como essencial a capacitação do corpo gestor da Universidade, pois a partir dos discursos, evidencia-se uma falha por parte da gestão no tocante à capacitação do corpo técnico subordinado. As falas apontam para falhas de comunicação no levantamento de necessidades, como acompanhamento nas tarefas após os servidores realizarem a ação de capacitação. É necessário que o que gestor da unidade interaja diretamente com os servidores no intuito de conhecer a realidade e a lacuna que deve ser preenchida com a ação de capacitação, conforme constata-se na fala:

Isso não é papel do servidor, delinear isso, delimitar isso, isso é papel da gestão. O servidor teria que só cumprir e o gestor responsável por aquele servidor teria que acompanhar isso: - ah, ele está cumprindo aqui os processos direitinho? Tá, lá? Não tá? Então onde está o problema aqui? Vamos ver onde o servidor está com dificuldade, que aí de repente a gente pode oferecer uma capacitação ou uma orientação que seja, né. (E4)

Contrariando as falas anteriores sobre o incentivo à capacitação, E10 foi a única servidora que relatou ter recebido incentivo por parte da chefia para se capacitar. Entretanto, a servidora ressaltou que o incentivo não ocorreu no atual centro de custo, mas no antigo: *“a chefia apoiava, porque por mais que fosse um ganho pessoal, trazia algum tipo de conhecimento para a equipe”* (E10). Ressalta-se, pois, a relevância de se ter um conjunto de políticas e práticas coerentes e consistentes em um sistema integrado de gestão de pessoas

(DUTRA, 2016). A integração entre as áreas da gestão, técnica e administrativa permitirá que a organização entenda se está havendo ou não o desenvolvimento dos funcionários. A partir dos discursos, evidenciam-se diferentes contextos relacionais no interior da universidade. Há centros de custo em que a chefia acompanha o desenvolvimento dos servidores, mas há outros que não. Há uma lacuna na atuação desses gestores, sendo, portanto, fundamental refletir como a Universidade pode intervir para que ocorra uma atuação mais próxima e efetiva entre gestores e servidores.

6.5 RECEPTIVIDADE, NECESSIDADES E SUGESTÕES

As falas sobre a receptividade aos cursos realizados evidenciaram que a capacitação possibilitou aos servidores a melhoria em suas atribuições. Nove dos dez entrevistados relataram que as ações repercutiram positivamente no seu trabalho, contribuindo diretamente para o desenvolvimento profissional: “*no dia a dia melhorou, tenho que reconhecer que o curso melhorou[...]*” (E1). É relevante destacar que os servidores percebem que as ações de capacitação realizadas auxiliaram satisfatoriamente no desenvolvimento profissional. Evidencia-se, assim, que a capacitação “não deve ser confundida com a simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham” (CHIAVENATO, 2010, p. 371).

Outra percepção acerca da receptividade às ações foi o desenvolvimento institucional. O discurso predominante revela que as ações de capacitação foram essenciais para a boa prestação do serviço. E10 destacou que a Universidade se desenvolve na medida em que os cursos “*multiplicam conhecimentos, multiplicam experiências[...] possibilitam compreender a universidade como um todo*”. As narrativas revelam que os servidores percebem que a Universidade se desenvolve através das pessoas. Conforme Chiavenato (2010), as organizações bem-sucedidas são aquelas que aprendem eficazmente, isto é, que desenvolvem competências estratégicas, estabelecendo vantagem competitiva entre as demais. O autor define o desenvolvimento institucional como:

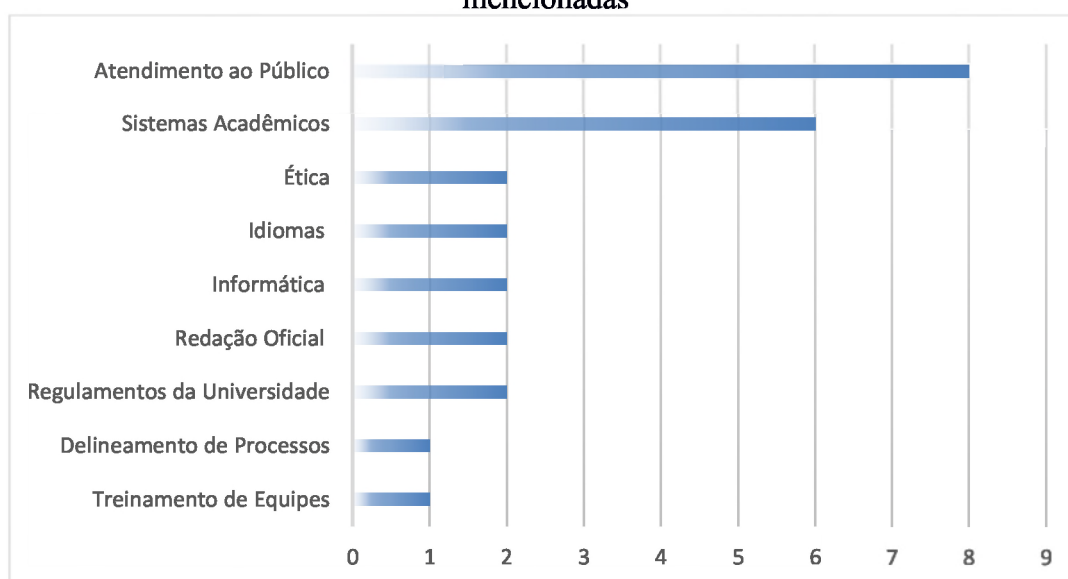
o conjunto organizado de ações focadas na aprendizagem em função das experiências passadas e atuais, proporcionadas pela organização, dentro de um específico período para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou crescimento humano (CHIAVENATO, 2010, p. 410).

A maioria dos servidores percebem que as ações de capacitação realizadas estão alcançando a esfera profissional, proporcionando, também, o desenvolvimento institucional.

Entretanto, destacamos falas que traduzem o pouco espaço para o debate e compartilhamento de experiências sobre as capacitações realizadas. E3, por exemplo, acredita que somente os cursos de idiomas foram importantes para o seu lado profissional, afirmando que os outros cursos realizados revisaram conceitos dos quais já conhecia. E8, por seu turno, afirmou que os cursos foram “*completamente desnecessários*” e que “*não indicaria para ninguém*”. Evidencia-se, através dessas falas, a importância do diálogo sobre a capacitação dentro da universidade. É necessário dar voz ao servidor, entender as suas reais necessidades e tentar aproximá-las com os objetivos da Universidade. A busca do desenvolvimento contínuo e mútuo entre pessoas e organizações é uma das prioridades da moderna Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010), nesse sentido, os processos de capacitação não podem ser percebidos como “inúteis” (E8) ou “desvalorizados” (E6).

No tocante às necessidades dos servidores, destaca-se que atendimento ao público e sistemas acadêmicos foram as mais mencionadas nas narrativas. Evidencia-se que as duas principais necessidades levantadas pelos servidores estão relacionadas às competências específicas, que são definidas no Plano Anual de Capacitação como competências relacionadas diretamente a processos de trabalho de caráter técnico e/ou vinculada à especificidade de cada setor ou área da organização (UNB, 2019). Entretanto, em menor número, ressalta-se que também foram mencionadas necessidades relativas às competências fundamentais da organização, isto é, aquelas comuns a todos os servidores, independentemente da lotação (UNB, 2019), como por exemplo, Ética e Regulamentos da Universidade. Através do Gráfico 1, sintetizamos as necessidades dos servidores e a quantidade de vezes que foram mencionadas.

Gráfico 1 – Síntese das necessidades dos servidores e quantidade de vezes que foram mencionadas



Fonte: Autoria própria.

Apesar de alguns servidores relatarem em algum momento nas entrevistas o desenvolvimento pessoal e a importância da capacitação gerencial, reforça-se que pouco ou nada mencionaram quando confrontados com a questão das necessidades de capacitação. Evidencia-se que quando questionados sobre as necessidades de capacitação, a maioria dos servidores mantiveram a percepção já constatada de orientação ao cargo e ao trabalho realizado, conforme observa-se no relato: *“No momento, a principal demanda é em relação à troca de sistemas [...] uma outra demanda enorme da SAA, realmente, é o atendimento ao público”* (E6).

As demandas específicas sempre vão estar em evidência, afinal estão diretamente relacionadas aos processos de trabalho, entretanto é necessário enfatizar a importância de se desenvolver outras competências, a exemplo das competências gerenciais, que em nenhum momento foram mencionadas nesta parte de questionamento das necessidades. Ora, se os servidores percebem que há uma falha na atuação dos gestores no tocante ao acompanhamento das ações de capacitação, é relevante destacar a necessidade de se capacitar competências gerenciais.

Quando questionados sobre as sugestões para a capacitação, destaca-se que cinco servidores mencionaram a importância da participação dos gestores no processo de capacitação, sendo inclusive sugerida a capacitação do corpo gestor: *“deve haver uma ação voltada aos gestores intermediários também, porque eles influenciam muito nesse processo de capacitação”* (E10). Conforme Dutra (2016, p. 119) *“a postura das pessoas em relação ao seu desenvolvimento vem sofrendo grandes transformações ao longo dos últimos vinte anos”*. Reforça-se através dos discursos que, para que a capacitação cumpra sua função, os servidores entendem que é preciso do envolvimento de todos, inclusive daqueles com o poder decisório. Diante disso, vale fortalecer a ideia de capacitação do corpo gestor da universidade, pois servidores investidos em funções de chefia devidamente capacitados vão ter a competência de *“identificar, negociar e administrar recursos para o desenvolvimento de ações/projetos relacionados a sua área”* (DUTRA, 2016, p. 160).

Outra sugestão evidenciada em quatro discursos foi a necessidade de se aprimorar o processo de levantamento das necessidades de capacitação: *“a universidade deve fazer estudos, pesquisas, setorizar mais as necessidades, porque existem necessidades genéricas do servidor, mas existem aquelas específicas”* (E7). Segundo Chiavenato (2010, p. 374), *“existem vários métodos para determinar quais as habilidades e competências devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento”*. Nesse sentido, por ser uma instituição pública expressamente vinculada à gestão por competências (BRASIL, 2019), destaca-se que a Universidade de Brasília deve buscar meios para a realização do mapeamento de competências,

isto é, identificar as “lacunas existentes entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias à organização ou ao trabalho da pessoa” (CHIAVENATO, 2010. P. 374). Através das sugestões dos servidores, evidencia-se que essa etapa da capacitação não está sendo devidamente realizada, ou mesmo é desconhecida por alguns servidores.

No quadro 7, apresentamos uma síntese das sugestões de todos os entrevistados acerca da capacitação realizada no âmbito da Universidade de Brasília.

Quadro 7 – Síntese das sugestões para a capacitação na UnB

E1	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da divulgação acerca do levantamento de necessidades de capacitação; - Maior integração entre teoria e prática nos cursos.
E2	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização/Participação dos gestores no processo da capacitação dos servidores; - Capacitação para os cargos de gestão.
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculação entre a capacitação e a progressão funcional; - Ampliação da capacitação para os cargos de gestão.
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação da Política de Capacitação no âmbito da Universidade; - Realização do processo de mapeamento de competências; - Utilização da avaliação de desempenho dos servidores estáveis no processo de capacitação; - Conscientização/Participação dos gestores no processo da capacitação dos servidores.
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação dos meios de divulgação dos cursos; - Maior planejamento dos cursos (sequência lógica da oferta: do básico ao avançado, respeitando a aprendizagem); - Maior investimento na infraestrutura dos cursos em meios digitais; - Oferta de cursos personalizados para determinados servidores (por exemplo, informática para servidores com idade avançada).
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Maior integração entre a PROCAP e os demais setores; - Ampliação dos meios de divulgação dos cursos.
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Aprimorar o processo de levantamento de necessidades a fim de identificar as necessidades específicas (e não só as gerais); - Maior integração entre a PROCAP e os demais setores;

	- Conscientização/Participação dos gestores no processo da capacitação dos servidores.
E8	- Aprimorar o processo de levantamento de necessidades a fim de identificar as necessidades específicas (e não só as gerais); - Oferta de cursos por servidores do próprio setor.
E9	- Aprimorar o processo de levantamento de necessidades a fim de identificar as necessidades específicas (e não só as gerais).
E10	- Investimento em ações de conscientização da importância da capacitação; - Fiscalização e atualização periódica dos cursos; - Conscientização/Participação dos gestores no processo da capacitação dos servidores.

Fonte: Autoria própria.

A importância do diálogo e da interlocução entre os setores também foi apontada nas falas. Dois servidores expressaram que a Coordenadoria de Capacitação precisa agir conjuntamente com os setores para o atendimento das demandas específicas. Nesse sentido, foi sugerida uma interlocução direta da PROCAP com os servidores de determinado setor como forma de se entender uma realidade específica: *“se eles escutarem os servidores de um determinado setor, eles vão entender quais são as demandas reais e não ficar, assim, algo bem global.”* (E6). Entretanto, conforme as próprias narrativas, destaca-se que a extensão e a complexidade da Universidade inviabilizam a PROCAP de realizar essa interlocução diretamente com todos os centros de custo.

Outra sugestão encontrada em dois discursos foi a possibilidade de diversificação dos meios de divulgação dos cursos. Conforme E6, a divulgação deveria ter uma “propagação maior entre os servidores”, o que facilitaria o atendimento das “demandas específicas”. E5, com pensamento semelhante, afirma que a divulgação seria fortalecida com a “interlocução com os servidores” e sugeriu cartazes e folhetos dentro dos murais dos departamentos, contrariando a divulgação predominantemente em meios digitais. Conforme a gestora E11 sinalizou, a PROCAP utiliza diversificadas plataformas para divulgação dos cursos: *“se investe em todos os meios disponíveis: Inforede, Facebook, Whatsapp e até parcerias com os setores[...] via e-mail para as pessoas do setor”* (E11). Constata-se através das falas da gestão que há um predomínio da divulgação das ações de capacitação nos meios digitais, sendo pertinente a elaboração de estratégias no intuito de expandir as possibilidades de divulgação para além de meios digitais, conforme os exemplos trazidos por E5.

As sugestões trazidas reforçam a importância que os servidores concedem à capacitação das competências específicas. Diante dessa percepção, é importante destacar a sugestão trazida por E8, que sinalizou a possibilidade dos servidores do próprio setor fornecerem a capacitação, pois ele acredita que, assim, as necessidades específicas seriam preenchidas: *“nunca tive um treinamento voltado para a minha necessidade específica [...] eu penso que se alguém fosse dar um treinamento seria minha chefe”*. Entretanto, essa fala de E8 contrapõe a fala da gestora E11, que relatou que na fase de elaboração dos cursos, no intuito de adequar à realidade, solicitam que o setor designe um responsável para participar na montagem do curso. Demonstra-se novamente a importância do diálogo sobre a capacitação no interior da Universidade. O desconhecimento sobre as etapas do processo de capacitação existe. Apesar de alguns servidores mencionarem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, as falas revelam que a maioria desconhece as diretrizes e preceitos estabelecidos na política, o que indica a necessidade de a Universidade fomentar a comunicação sobre a importância do desenvolvimento do corpo técnico.

No nosso entender, as falas coadunam para que a Universidade crie estratégias para fomentar o diálogo e a conscientização da capacitação entre os servidores:

Tem que ter pouco de conscientização de todo mundo para compreender que se a gente quer um serviço bom, a gente também tem que ajudar a colocar ali o que está precisando. (E10)

O pessoal acho que na verdade não consegue perceber que a única solução pra essa ineficiência do serviço público seria efetivamente a identificação desses gaps e o trabalho efetivo de capacitação ali em cima desses gaps. (E4)

Entender a capacitação como um meio de aquisição de informação para que as pessoas possam aprender novos conhecimentos, habilidades e destreza e se tornarem mais eficientes naquilo que fazem é reduzir a complexidade que o tema abrange. Mais do que isso, a capacitação pode proporcionar uma formação para que os servidores desenvolvam novas atitudes, soluções e ideias que modifiquem os seus hábitos e se tornem mais eficazes no trabalho (CHIAVENATO, 2010). Reforça-se, assim, a importância da valorização da Coordenaria de Capacitação, o fortalecimento da comunicação e a interação entre os diversos atores envolvidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a percepção dos servidores TAEs com relação às ações constantes de capacitação profissional e sua possível efetividade em termos de formação destacando melhorias oportunas com base nas necessidades dos servidores.

Foi possível caracterizar o processo de capacitação realizado na Universidade de Brasília, identificar a percepção que os servidores possuem da capacitação, destacando os aspectos que os servidores consideram efetivos em termos de formação profissional e pessoal, bem como identificar as consistências e inconsistências entre os objetivos das ações desenvolvidas na UnB e a percepção dos TAEs. Para tanto, levantamos aspectos como compreensão do processo de capacitação, relevância dos cursos, motivação dos servidores, receptividade às ações, necessidades de capacitação e sugestões para o processo. Nesse sentido, acreditamos que os objetivos específicos propostos foram alcançados.

A capacitação é um direito do servidor público e está estabelecida no Decreto 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Federais. Entender como a instituição promove as ações e entender como o servidor enxerga a capacitação nos permite analisar se estão sendo criadas condições concretas para o desenvolvimento dos servidores e da instituição.

A realidade das narrativas evidenciou o predomínio da capacitação orientada ao aprimoramento das funções realizadas (desenvolvimento profissional), e conseqüentemente, o desenvolvimento institucional. Os servidores, em sua maioria, destacaram a relevância da capacitação alinhada ao cargo, a fim de “*praticar as atividades com maior eficiência*” (E9) e também a pertinência de as ações possibilitarem “*a universidade ganhar também*” (E1). Conforme Dutra (2016), essa noção de desenvolvimento para o cargo traduz a ideia de trabalhadores especialistas, isto é, aqueles que dominam com profundidade a área de atuação.

É essencial que os servidores enxerguem a capacitação como possibilidade de desenvolvimento profissional e institucional, afinal as ações objetivam “o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal” (BRASIL, 2019), entretanto, ressaltamos a necessidade de expandir a percepção da capacitação de modo a “contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão, alinhado à função social da IFE” (BRASIL, 2006b). Nesse sentido, buscamos neste estudo ampliar a noção de competência para além de um conjunto de conhecimentos e habilidades utilizadas em determinado trabalho, ampliando a concepção a fim de compreendê-la como uma possibilidade de o servidor

mobilizar conhecimentos e experiências para agir em determinada situação, prevista ou não, isto é, saber o porquê está fazendo, saber julgar, saber escolher e saber decidir quando confrontado com a situação de trabalho.

Embora os servidores compreendam a capacitação como uma forma de se desenvolver profissionalmente, algumas inconsistências no processo de capacitação realizado pela Universidade de Brasília foram evidenciadas nos relatos, como por exemplo, falha na análise de necessidades de capacitação e ausência dos gestores na participação do processo de capacitação. Como sugestões para as inconsistências, os servidores sugerem uma maior aproximação da PROCAP com os demais setores, no intuito de conhecer as lacunas de competência dos setores. Outra sugestão foi um maior investimento nas ações de capacitação dos cargos de gestão, pois entendem que esses cargos são essenciais para que o processo de capacitação seja eficaz, deixando transparecer a importância de a Gestão de Pessoas pautada na gestão participativa.

Diante dos discursos, evidenciamos a relevância da comunidade acadêmica dialogar sobre a capacitação e sua efetividade para a melhoria do serviço prestado pela universidade. Conforme a entrevistada E10, a universidade deve viabilizar estratégias para conscientizar os seus servidores, reforçando a comunicação no interior da instituição. Acreditamos que o fortalecimento da comunicação e do diálogo sobre a capacitação permitirá que a Universidade crie e desenvolva um ambiente favorável ao aprendizado e propicie mudanças dentro da organização.

Nesse sentido, propomos como produto técnico deste trabalho um compilado das falas de nove das dez entrevistas realizadas, objetivando retratar as sugestões dos servidores de um setor específico da Universidade, a Secretaria de Administração Acadêmica. Para fins do relatório, a entrevista de E2 não foi contabilizada, tendo em vista que a servidora não compõe o quadro de servidores da SAA. Todas as demais entrevistas foram integralizadas ao relatório, intencionando expor a importância de o servidor ter voz para expressar o que entende ser fundamental para o seu desenvolvimento. Por fim, destacamos que este estudo não se esgota em si mesmo. Reforçamos a necessidade de mais pesquisas sobre a capacitação profissional no âmbito da Universidade de Brasília. Considerando a complexidade e a amplitude da Universidade, pesquisas sobre a percepção dos servidores acerca da capacitação profissional em centros de custo, ou ainda sobre os impactos da Nova Política de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal, instituída recentemente através do Decreto 9.991/2019, compõem uma agenda de pesquisa sobre essa temática, com o intuito de integrar todos os setores envolvidos na capacitação da UnB.



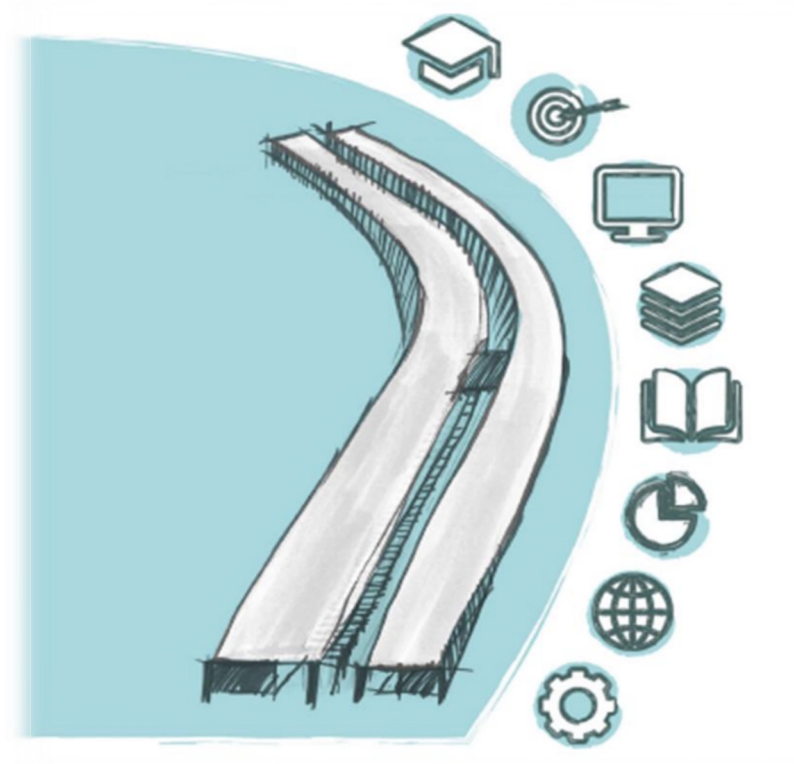
Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Educação – FE
Programa de Pós-Graduação em Educação
Modalidade Profissional – PPGE-MP

Produto Técnico: Relatório conclusivo elaborado com base nos anseios e necessidades dos servidores técnico-administrativos em relação às ações de capacitação, com o intuito de possibilitar melhorias nessas ações

Dissertação de Mestrado

Daniel Alves Moraes de Almeida

Orientação: Dra. Alia Maria Barrios González



BRASÍLIA – DF

2021

1) APRESENTAÇÃO

O presente relatório é parte integrante da pesquisa de Mestrado “A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na UnB: Efetividade e Desafios na percepção do capacitado”. Este estudo foi desenvolvido no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação – Modalidade Profissional (PPGE-MP) e possui como autor Daniel Alves Moraes de Almeida, sob a orientação da Professora Dra. Alia Maria Barrios Gonzalez. A intenção deste relatório é retratar, por meio de nove entrevistas realizadas com servidores técnico-administrativos, a percepção deles sobre as necessidades e sugestões para a capacitação profissional de um centro de custo específico, a Secretaria de Administração Acadêmica.

1.1) Objetivo

O objetivo deste relatório é evidenciar os anseios, necessidades e sugestões dos servidores em relação às ações de capacitação, com intuito de possibilitar melhorias nessas ações. Destaca-se que o relatório será encaminhado à Coordenadoria de Capacitação da Universidade de Brasília, de modo que possa contribuir para o aprimoramento das ações de capacitação.

2) ANSEIOS E NECESSIDADES

Diversas foram as necessidades trazidas pelos servidores, mas duas foram ponto de convergência nos nove discursos analisados, que foram “atendimento ao público” e “sistemas acadêmicos”. Os servidores entendem que esses dois aspectos são determinantes para a boa prestação do serviço na Secretaria de Administração Acadêmica e reforçam, através das falas, a importância de as ações ansiarem a capacitação dessas necessidades.

No tocante ao curso de atendimento ao público, os servidores demonstraram conhecimento do curso que já é oferecido pela Coordenadoria de Capacitação, entretanto teceram sugestões de como esse curso pode melhor se adequar à realidade da SAA. O ponto comum encontrado nas falas sobre essa necessidade foi a importância de trazer o aluno da universidade (e toda a sua diversidade) para o cerne do curso.

Acerca da necessidade de ações que tratem sobre sistemas acadêmicos, as narrativas revelaram a percepção de inexistência de oferta, ou ainda de uma oferta realizada pelo próprio centro de curso, mediante treinamentos em serviço. Um ponto de concordância encontrado em algumas falas foram as trocas de sistemas administrativos e acadêmicos realizados nos últimos anos na Universidade, trocas essas que não foram acompanhadas de devida capacitação por parte da

instituição. Nesse sentido, os servidores entendem o domínio dos novos sistemas como uma necessidade importante para a realização das atribuições da SAA e reforçam a valia de se investir em ações com essa finalidade.

Não menos importante, outro ponto conciliativo nas narrativas foi a necessidade da capacitação dos cargos de gestão. Os servidores TAE entendem que a capacitação do corpo gestor possibilitará uma maior integração entre os níveis hierárquicos no interior dos setores da UnB, e em específico na SAA, favorecendo o desenvolvimento das pessoas, uma vez que haverá um acompanhamento mais íntimo entre chefia e subordinado.

3) SUGESTÕES

A realidade das narrativas revelou que os servidores possuem conhecimento das ações já ofertadas pela universidade, entretanto reforçaram a importância de ações com enfoques voltados para as realidades específicas dos setores, em especial da SAA. Apesar de reconhecerem a dificuldade de a PROCAP conhecer a fundo a realidade de todos os setores, destacaram a necessidade de cursos mais específicos e adequados à rotina da Secretaria de Administração Acadêmica. Nesse sentido, este tópico objetiva apresentar as sugestões trazidas pelos servidores com o propósito de aprimorar a capacitação oferecida pela PROCAP para a SAA, considerando as peculiaridades desta secretaria. As falas foram extraídas de uma questão específica constante no roteiro de entrevista, na qual indaga os servidores sobre as sugestões para o centro de custo.

No Quadro 1 observam-se, de maneira compilada, as falas acerca das sugestões de capacitação para a SAA:

Quadro 1 – Sugestões para a capacitação profissional na SAA

E1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O servidor traz como sugestão a ampliação da oferta de cursos de redação oficial e resoluções e regulamentos da Universidade. Em virtude da grande quantidade de normativos existentes, o servidor reforça que os servidores da SAA necessitam de contínua capacitação sobre os documentos internos da instituição; ➤ O servidor sugeriu, também, a elaboração de um curso de atendimento ao público com maior abordagem prática, pois acredita que o servidor na SAA se depara com diversas situações não contidas na teoria.
-----------	---

E3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O servidor traz como sugestão a oferta de um curso de atendimento ao público que contenha questões psicológicas e atendimento de gênero (ênfase no público-alvo atendido pela SAA). O servidor sugere que esse curso seja orientado às questões de acolhimento mais humanizado, e não somente como priorizando a questão de bem atender o cidadão. Destaca-se, aqui, a preocupação do servidor em acolher o aluno da universidade em suas diversas necessidades. Como desdobramento da oferta do curso de atendimento, o servidor sugeriu também a oferta de um curso de Língua de Sinais Brasileira – LIBRAS, destacando os discentes com deficiência (surdez) que os servidores da SAA atendem; ➤ Outra sugestão do servidor foi a ampliação da oferta de cursos preparatórios para cargo de gestão. O servidor evidenciou a alta rotatividade desses cargos e acrescentou que há a necessidade da indicação de servidores com a devida capacitação para assumi-los.
E4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O servidor sugeriu a oferta de um curso de atendimento aos alunos da Universidade. Ele destacou que, devido ao público diverso que a SAA atende, o curso deve ter como enfoque um atendimento mais receptivo, isto é, um acolhimento ao usuário; ➤ Outra sugestão do servidor foi a necessidade da oferta de cursos relativos aos diversos normativos da Universidade e também dos sistemas acadêmicos utilizados pelos servidores, pois alegou que os servidores da SAA só conseguem realizar suas funções através do domínio destes; ➤ Uma outra sugestão trazida pelo servidor foi a necessidade de uma capacitação orientada à definição dos processos de trabalho da SAA. O servidor sugere um curso ensine aos servidores como seria cada processo, isto é, o desenho e delineamento de cada processo. Para tanto, o servidor ressalta que tal capacitação só poderia ser viabilizada com a participação do gestor da unidade.
E5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O servidor sugeriu a realização de capacitações nas áreas de informática e sistemas acadêmicos com planejamentos mais longos e metodologias variadas. Como exemplo, o servidor sugeriu a oferta de simulações em ambientes de informática. O servidor acredita que isso pode auxiliar o processo de desenvolvimento de conhecimentos e habilidades;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reforçando a relevância das comunicações e do atendimento realizado pela SAA, o servidor sugeriu a ampliação da oferta de cursos de redação oficial e também de idiomas, destacando como positiva a parceria da PROCAP com a UnB Idiomas na oferta dos cursos de idiomas.
E6	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A servidora destacou as recentes trocas de sistemas que a Universidade perpassou e perpassa atualmente. Nesse sentido, ela sugeriu a oferta de capacitação para os novos sistemas administrativos e acadêmicos. A servidora sugeriu, ainda, que essas capacitações abordem questões emocionais referentes às mudanças que as trocas dos sistemas acarretam, reforçando que alguns servidores trabalham há muitos anos em um mesmo sistema; ➤ A servidora sugeriu, também, que a capacitação para atendimento ao público contenha um enfoque emocional, destacando que atende muitos alunos com emocional abalado. A servidora destaca que a perspectiva emocional nas capacitações tende a atenuar a frustração do servidor em determinados atendimentos; ➤ No intuito de padronizar as atividades e conceder maior eficiência na realização do serviço prestado pela SAA, a servidora sugeriu também a oferta de um curso que aborde a tramitação dos processos, hierarquia dos setores e legislação interna da instituição; ➤ Por fim, a servidora sugeriu que a oferta desses cursos voltados para a SAA sejam, preferencialmente, na modalidade presencial, pois afirmou que o setor possui uma forte cultura de atendimento, isto é, de contato direto entre pessoas. A servidora entende que cursos nesta modalidade cativam mais o servidor a ouvir, a se manifestar, a sugerir e a destacar pontos positivos e negativos.
E7	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A servidora sugeriu a oferta de uma capacitação de atendimento ao público voltada para a realidade do atendimento realizado pela SAA. A servidora destacou a existência da oferta de cursos de atendimento ao público, mas evidenciou que o curso possui uma abordagem geral. Para a servidora, o curso de atendimento deveria focar as diversas situações que os discentes trazem no cotidiano, tais como problemas psicológicos, estresses e crises;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Outra sugestão da servidora foi um treinamento motivacional de inovação aos servidores, pois entende que na SAA prevalece uma cultura de comodismo e aceitação às ideias já estabelecidas. A servidora acredita que essa capacitação auxiliaria no enfrentamento dessa cultura que desmotiva o servidor e que contribui para a perpetuação das mesmas práticas; ➤ Por fim, a servidora sugeriu a viabilização de um treinamento para capacitar as chefias, no intuito de acompanhar os servidores em seu desenvolvimento na carreira.
E8	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O servidor sugeriu uma maior oferta de treinamentos em serviço, pois acredita que a principal necessidade dos servidores da SAA é o domínio dos sistemas acadêmicos. A partir do discurso do servidor, percebe-se que o treinamento em serviço possibilita a prática contínua, fortalecendo a competência do servidor no manuseio do sistema; ➤ Um desdobramento da primeira sugestão foi a oferta de capacitações de sistemas com enfoque nas necessidades específicas de cada setor, e não aspectos gerais sobre os sistemas. Nesse sentido, o servidor sugeriu a oferta de diferentes cursos sobre um mesmo sistema, onde cada capacitação focalizaria a necessidade específica daquele setor; ➤ No intuito de viabilizar os treinamentos em serviço, o servidor sugere uma maior participação dos servidores do próprio setor na elaboração das capacitações, pois entende que possuem conhecimento daquela realidade específica.
E9	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A servidora relatou as recentes trocas de sistemas acadêmicos e destacou a inexistência de uma devida capacitação sobre a temática. Ela relatou que realizou os treinamentos elaborados pelo seu setor, mas evidenciou que careceram de planejamento e metodologia. Sendo assim, a servidora sugeriu que a PROCAP, como setor responsável pela coordenação das ações de capacitação da Universidade, viabilize capacitações sobre sistemas acadêmicos para os servidores da SAA.
E10	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A entrevistada relatou que a SAA realiza um trabalho de atendimento com um público muito plural, sendo assim, sugeriu uma capacitação voltada para o atendimento ao público que não objetive somente a

assimilação de conhecimentos e habilidades, mas que desenvolva atitudes nos servidores. A servidora destacou que os servidores devem ser preparados para lidar com um público muito diverso, e por vezes abalado emocionalmente. Nesse sentido, sugere uma capacitação que objetive o desenvolvimento de atitudes e que aborde aspectos emocionais e sensíveis com os servidores;

- Outra sugestão da servidora foi a viabilização de uma capacitação voltada para os gestores intermediários. A servidora reforçou que a SAA é um setor que opera com uma unidade central e também através de postos de atendimento. Sendo assim, ela evidenciou a importância da capacitação dos gestores intermediários nos diversos aspectos: conhecimento dos processos, trabalho em equipe e levantamento das necessidades. Através da capacitação dos gestores, a servidora entende ser possível chegar às necessidades específicas dos subordinados.

Fonte: Autoria própria.

4) CONSIDERAÇÕES

Sabe-se que a capacitação profissional é um direito do servidor público e está prevista em legislações discutidas neste estudo. A percepção que prevalece a partir das falas é a de que a capacitação é um meio que o servidor dispõe para melhor desempenhar as suas funções. Para isso, o servidor destaca a importância de as ações de capacitação alinharem-se à realidade específica de cada setor, em especial à Secretaria de Administração Acadêmica, que é um órgão de execução diretamente vinculado à Vice-Reitoria da Universidade de Brasília e que é responsável pelo registro de todos os discentes admitidos, além de ser responsável pela execução de todas as rotinas acadêmicas, expedição de documentos, atestados, certificados e diplomas.

A partir das sugestões trazidas pelos servidores, entende-se a relevância da oferta de uma capacitação referente ao atendimento dos discentes da Universidade. É notória a preocupação com o acolhimento desse público tão plural e diverso, a partir de falas como melhor acolher e respeito à diversidade. Há, também, uma preocupação em melhor dominar os diversos sistemas acadêmicos utilizados na Universidade, afinal a secretaria possui como público atendido os alunos de graduação, pós-graduação e extensão, além de outros servidores técnico-administrativos e também docentes. Diante disso, sugere-se a ampliação da oferta de

capacitações sobre os sistemas acadêmicos, respeitando-se a realidade de utilização que cada setor faz.

As falas coadunam para que a Coordenaria de Capacitação aproxime-se e observe de perto a realidade dos setores, entretanto entendemos ser uma tarefa árdua e dificultosa de se atingir, considerando a extensão e a complexidade da Universidade. Acreditamos que para avançarmos na temática sobre a capacitação, faz-se necessário o diálogo com os servidores e o engajamento de toda a comunidade acadêmica. Reconhecemos todos os esforços envidados pela PROCAP na elaboração dos cursos e eventos de capacitação para melhor atender aos servidores da Universidade, inclusive destacando que já existe oferta dos cursos mais sugeridos nas falas: atendimento ao público e sistemas acadêmicos. Sendo assim, trazemos este relatório com o intuito de contribuir para as ações realizadas pela Coordenadoria de Capacitação da Universidade de Brasília, e nos colocamos à disposição para detalhar os resultados e sugestões trazidas nesta pesquisa.

Brasília, 27 de janeiro de 2021.



Assinatura do Pesquisador
PPGE-MP

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, p. 237-275, 2004.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, J. L. **'Eire Igque**, Pans: Robert Laffont, 1977.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre, p. 177-195, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 02 jul. 2019.

BRASIL. **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 regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. <www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 12 jul. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 23 de fevereiro de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 03 jun. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 20 dez. 2019.

BRASIL. **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 vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 01 nov. de 2019.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

BRASIL. **Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014**. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_25229271_PORTARIA_N_27_DE_15_DE_JANEIRO_DE_2014.aspx>. Acesso em: 20 dez. 2019.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101, 2006. Disponível em <<https://uwe-repository.worktribe.com/output/1043060/using-thematic-analysis-in-psychology>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CAMÕES, M. R. S., PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília, DF: ENAP, 2010.

CHANLAT, J. F. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. Anais... Lisboa: CLAD, 2002. p. 8-11.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTINHO, C. N. O Estado brasileiro: gênese, crise e alternativas. In: LIMA, J. C. F.; NEVES, L. M. V. **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 31 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122014000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 nov. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e Desenho Organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, N. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 257-272, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

GARCIA, C. M. A Formação de Professores: Centro de Atenção e Pedra-de-Toque. *In*: NÓVOA, A. (Org.). **Os Professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote Editora, p. 51-76, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GOLDSTEIN, L. L. **Training in work organizations**. *Annual Review of Psychology*, v. 31, p. 229-272, 1980.

GURGEL, C. **A Gerência do Pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal**. São Paulo: Cortez, 2003.

JUNCKES, E. T. de S. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2015. 137f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAIGER, K.; Cavanagh, T. M. Training and personal development. *In*: KRAIGER, Kurt; PASSMOORE, Jonathan; SANTOS, Nuno Rabelo; MALVEZZI, S. **The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement**. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd, V.01, p. 227-246, 2015.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos profissionais**. Porto Alegre: ARTMED, 2003.

LOIOLA, E.; NERIS, J. S.; BASTOS A. V. B. Aprendizagem em Organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre, p. 114-136, 2006.

LUZ, S. S. da. **Dos velhos aos novos paradigmas de qualidade no Serviço Público: implicação do reconhecimento da supremacia social**. *Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais, Volume 2 [Livro Eletrônico] / Elisângela André de Oliveira Chaves (Org.). [et al.]*. – Salvador: Pontocom, 2015.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 2007.

MAGALHAES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n.1, p.55-86, 2010.

MAGNIN, L.; PAN, M. As políticas de educação continuada por competências: um estudo das configurações subjetivas do trabalhador público brasileiro. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 18(2), 153-167, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2005. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf> Acesso em: 14 mar. 2019.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods: history and state of the art**. Hay McBer Research Press, 1990.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, C. A. B de. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2010.

MONLEVADE, J. **Profissionalização ou terceirização? O futuro dos funcionários de educação à luz das conquistas e desafios do presente**. Brasília: Edição do autor, 2014.

NERY, K. R. **Capacitação de servidores: O caso do campus avançado da UFJF em Governador Valadares**. 2017. 113f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem.** Organização Pan-americana de Saúde, 2001. Disponível em: <<http://www.opas.org.br>>. Acesso em: 2 dez. 2017.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, L. T. K.; GODOY, D. M. A.; TERCARIOL, D. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 422-429, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/prc/v22n3/v22n3a13.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas.** Porto Alegre, p. 159-176, 2006.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Dialogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p.37-50, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/24176/22872>>. Acesso em 20 jan. 2021.

SANTOS, P. C. dos. **A capacitação profissional na visão dos servidores da Universidade de Brasília.** 2019. 71 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

SANTOS, R. L. A. **20 anos depois do Plano MARE: a trajetória da política de capacitação da Universidade de Brasília.** 2015. 234f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília, 2015.

SELDEN, S. C. **Inovações e tendências globais nas práticas de gestão de recursos humanos.** Administração Pública: coletânea. Org. B. Guy Peters e Jon Pierre. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

SILVA, D. A. **A Política de capacitação em Universidades Federais: diagnósticos e proposições.** 2018. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. et al. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 185-208, 2017.

TONET, H. **Palestra RH Estratégico e Tendências em Gestão de Pessoas**, 2008. *In*: Curso de Gestão de Pessoas Fundamentos e Tendências, Brasília, ENAP, 2008.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Estatuto e Regimento Geral 8ª edição de setembro de 2011**. Disponível em: < https://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016**. Disponível em: < http://www.capacitacao.unb.br/images/IN_CGP_2016.zip>. Acesso em: 20 jan. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano Anual de Capacitação 2018**. Disponível em: < http://capacitacao.unb.br/images/PAC_2018_final_diagramado_reduzido.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Gestão de Pessoas. Diretoria de Capacitação Desenvolvimento e Educação. Coordenadoria de Capacitação. **Plano Anual de Capacitação 2019**. Brasília: UNB, 2019.

VARGAS M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre, p. 137-158, 2006.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Volume 1. Brasília: Editora UnB, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPG)
Prog. de Pós-Graduação em Educação – Mod. Profissional (PPGE-MP)
Faculdade de Educação
Universidade de Brasília

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a), você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa “A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na Universidade de Brasília na percepção do capacitado”. Esta investigação faz parte da pesquisa de Mestrado em Educação, realizada pelo discente – Daniel Alves Moraes de Almeida, mat. 19/0022931, orientado pela Prof.^a Dr^a Alia Maria Barrios González. O objetivo deste estudo visa compreender a percepção dos servidores TAEs com relação às ações constantes de capacitação profissional e sua possível efetividade em termos de formação destacando melhorias oportunas com base nas necessidades dos servidores. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a entrevista. Logo abaixo você deverá assinalar seu consentimento ou não para a sua participação. Em caso afirmativo, você estará cedendo os direitos ao pesquisador para o uso das informações que serão analisadas na pesquisa, bem como as publicações advindas desse processo. A qualquer momento você pode desistir de sua participação. Para isso basta apenas nos informar, pois assim os dados serão desconsiderados. Sua recusa não trará qualquer prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. As informações obtidas serão analisadas pelo pesquisador, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Para qualquer esclarecimento, seguem o contato do pesquisador:

Daniel Alves Moraes de Almeida – danielmoraes@unb.br – (61) 98275-2134.

- Concordo em participar desta pesquisa.**
 Não concordo em participar desta pesquisa.

NOME COMPLETO: _____

ASSINATURA _____

DATA ___ / ___ / _____

Agradecemos sua colaboração!
Brasília – DF, 2020.

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR DA COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO – PROCAP

Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPG)
 Prog. de Pós-Graduação em Educação – Mod. Profissional (PPGE-MP)
 Faculdade de Educação
 Universidade de Brasília



Tema da pesquisa: A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na Universidade de Brasília na percepção do capacitado.

Mestrando: Daniel Alves Moraes de Almeida

Orientadora: Alia Maria Barrios González

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR DA COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO – PROCAP

Nome: _____
 Gênero: _____
 Data de ingresso na UnB: _____
 Nível de Formação: _____
 Área de Formação: _____

Tema: Regulamentação da Política/Organização da Capacitação

Questões:

- 1) Você poderia nos contar como é pensada e organizada a capacitação profissional na UnB? Quais as regulamentações que estão em sua base?
- 2) Quais são as instâncias envolvidas na organização da capacitação profissional? Há algum tipo de participação dos servidores para os quais a capacitação é pensada? Como se dá essa participação? Os relatórios anuais gerados pela Ouvidoria são utilizados? De que forma?
- 3) Como funciona a destinação da verba para as ações de capacitação na Universidade? Você poderia nos informar como ocorre a divulgação dos cursos de capacitação? Como é realizada a seleção dos instrutores?
- 4) Conforme determina o Decreto nº 9.991/2019, o Poder Executivo Federal manterá escolas de governo com a finalidade promover o desenvolvimento dos servidores públicos. Você poderia nos informar se a Universidade possui alguma parceria? De que forma a UnB viabiliza essa(s) parceria(s) com essas escolas corporativas?

Tema: Processo da Capacitação/Treinamento

Questões:

- 5) Você poderia nos contar como é realizada a identificação das competências existentes na organização? E como é realizado o mapeamento das competências necessárias para consecução dos objetivos organizacionais? Como ocorre a análise de necessidades de treinamento (ANT)?

6) Você poderia nos contar como são definidos os desenhos (programas) dos cursos de capacitação? Quais são os critérios de escolha para determinado desenho em detrimento de outro? (Quem treinar, Como treinar, Em que treinar, Onde treinar, Quando treinar)

7) Você poderia nos contar como são realizadas as avaliações das ações de capacitação? Como são medidos o impacto e a transferência do treinamento? De que forma a Universidade utiliza os resultados dos cursos de capacitação concluídos?

Tema: Retorno à Instituição

Questões:

8) Na sua opinião, as atuais ações de capacitação estão promovendo o desenvolvimento das competências individuais dos servidores? Como? Quais competências você destacaria? Estas competências estão relacionadas aos objetivos e metas da Universidade? Por que?

9) De uma forma geral, qual a sua opinião sobre a atual política de capacitação profissional da UnB? O que você destacaria e o que melhoraria? Cite exemplos.

APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SERVIDORES TAE

Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPG)
 Prog. de Pós-Graduação em Educação – Mod. Profissional (PPGE-MP)
 Faculdade de Educação
 Universidade de Brasília



Tema da pesquisa: A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na Universidade de Brasília na percepção do capacitado.

Mestrando: Daniel Alves Moraes de Almeida

Orientadora: Alia Maria Barrios González

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SERVIDORES TAE

Nome: _____
 Gênero: _____
 Data de ingresso na UnB: _____
 Nível de Formação: _____
 Área de Formação: _____

Tema: Caracterização do processo de capacitação

Questões:

- 1) Em virtude da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e do Plano Anual de Capacitação, nota-se que é dever da UnB propor, implementar e acompanhar os programas de capacitação, qualificação e desenvolvimento profissional de acordo com os princípios da eficácia e eficiência. De maneira geral, o que você entende por Capacitação Profissional e como você a compreende na Universidade de Brasília?
- 2) Conforme o Decreto n. 9.991/2019, que instituiu a PNPD, um dos objetivos da política de capacitação é o desenvolvimento permanente do servidor público. Na sua opinião, a atual política de capacitação supre as necessidades dos servidores da UnB? Você acredita que as demandas individuais e as profissionais estão amparadas nos cursos de capacitação? Por que?

Tema: Participação do servidor TAE nos cursos de capacitação

Questões:

- 3) Você é um(a) dos servidores(as) capacitados(as). De maneira geral, quais motivos que o(a) levaram a buscar capacitação? Você teve algum tipo de incentivo? Qual?
- 4) A Secretaria de Administração Acadêmica desempenha atividades diversas de atendimento aos alunos. No geral, quais são as principais demandas dos servidores da SAA, na sua opinião? Você acredita que essas necessidades estão sendo consideradas nos cursos de capacitação?

Tema: Percepção do servidor TAE (destacando efetividade, formação profissional e pessoal)

Questões:

5) Os cursos que você fez foram importantes para você como profissional? O seu trabalho melhorou? Como? Você indicaria esses cursos para outro servidor? Por que? Você acha que o fato de ter feito os cursos foi importante para a instituição? Por que?

6) De alguma forma, na sua opinião, os conhecimentos e habilidades adquiridos ajudaram-no(na) a agir em situações complexas e/ou imprevistas? Poderia citar algum exemplo?

7) Você considera que os cursos realizados lhe permitiram adquirir a habilidade de assumir responsabilidades e/ou tomar decisões em seu ambiente profissional? Poderia citar algum exemplo?

Tema: Retorno à Instituição (Relatório à PROCAP)

Questões:

8) Se considerarmos que o principal ativo de uma Instituição são as pessoas que nela trabalham, além de considerar que o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional, em sua opinião, o que a Universidade deve fazer para desenvolver (melhor) a política de capacitação dos servidores?

9) O que você sugere em termos de formação para os servidores da SAA? Você tem alguma sugestão de um curso específico ou metodologia diferente para os cursos já existentes? Sinta-se livre para falar sobre.

10) Você gostaria de fazer algum comentário adicional ou sugestão sobre a política de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UnB?

ANEXO A – DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019**DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019**

Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, **caput**, incisos IV e VI, alínea “a”, da Constituição, e tendo em vista o disposto nos art. 87, art. 95, art. 96-A e art. 102, **caput**, incisos IV, VII e VIII, alínea “e”, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e âmbito de aplicação

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.’

Art. 1º-A O Poder Executivo federal manterá escolas de governo com a finalidade de promover o desenvolvimento de servidores públicos.

Parágrafo único. Exceto se houver disposição legal em contrário, observado o disposto no inciso IV do **caput** do art. 13, os cursos de desenvolvimento cuja participação constitua requisito para aprovação em estágio probatório, remoção, progressão ou promoção no serviço público federal serão planejados por escolas de governo do Poder Executivo federal.

Art. 1º-B São escolas de governo:

I - aquelas previstas em lei ou decreto; e

II - aquelas reconhecidas em ato do Ministro de Estado da Economia, observado o disposto no inciso III do **caput** do art. 13.

Parágrafo único. Ato do Ministro de Estado da Economia reconhecerá os órgãos e as entidades de que trata o inciso II do **caput** como escolas de governo do Poder Executivo federal, permitida a delegação a titular de cargo de natureza especial, vedada a subdelegação.

Instrumentos

Art. 2º São instrumentos da PNNDP:

I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP;

II - o relatório anual de execução do PDP;

III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e

V - os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos da PNDP.

Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais.

§ 1º O PDP deverá:

I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;

II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;

III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;

IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;

V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;

VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;

VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;

IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;

X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e

XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Art. 4º O PDP conterá, no mínimo:

I - a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão;

II - o público-alvo de cada necessidade de desenvolvimento;

IV - o custo estimado das ações de desenvolvimento.

Parágrafo único. O PDP também conterá as ações de desenvolvimento, caso já tenham sido definidas, com respectiva carga horária estimada, que atenderão cada necessidade de desenvolvimento identificada, previstas para o exercício seguinte.

Art. 5º Os órgãos e as entidades elaborarão e encaminharão a sua proposta de PDP ao órgão central do SIPEC, para ciência e eventuais sugestões de alteração.

§ 1º O encaminhamento de que trata o **caput** será feito até o dia 30 de setembro de cada ano pela autoridade máxima do órgão ou da entidade, permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

§ 2º A partir de 30 de novembro de cada ano, a autoridade máxima de que trata § 1º aprovará o PDP e poderá acolher ou não as sugestões recebidas do órgão central do SIPEC no período.

§ 3º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação.

§ 4º A competência de que trata o **caput** e o § 1º poderá ser delegada à autoridade máxima da escola de governo do órgão ou da entidade.

Art. 6º As unidades de gestão de pessoas dos órgãos e das entidades integrantes do SIPEC encaminharão ao órgão central o relatório anual de execução do PDP, que conterá as informações sobre a execução e a avaliação das ações previstas no PDP do exercício anterior e a sua realização.

Art. 7º As unidades de gestão de pessoas responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP realizarão a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas, cujas etapas são:

I - identificação dos eventos de riscos;

II - avaliação dos riscos;

III - definição das respostas aos riscos; e

IV - implementação de medidas de controle.

Art. 7º-A As atribuições de que tratam os art. 5º, art. 6º e art. 7º, em relação aos PDP, poderão ser delegadas pela autoridade máxima do órgão ou da entidade a até duas autoridades.

Órgão central do SIPEC

Art. 8º O órgão central do SIPEC disponibilizará manifestação técnica para orientar a elaboração das ações de desenvolvimento relacionadas ao PDP.

Art. 9º O órgão central do SIPEC encaminhará à Escola Nacional de Administração Pública - Enap o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, produzido a partir da organização das propostas constantes dos PDP dos órgãos e das entidades, que conterà as ações transversais de desenvolvimento da administração pública federal.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se ações transversais as ações comuns a servidores em exercício em diversos órgãos ou entidades no âmbito do SIPEC.

do SIPEC, para análise e consolidação das informações dos diversos órgãos e entidades, os seus relatórios anuais de execução dos PDP. (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)

Art. 11. Caberá ao órgão central do SIPEC elaborar o relatório consolidado de execução dos PDP, a partir da consolidação das informações constantes dos relatórios anuais de execução dos PDP.

Normas complementares

Art. 12. O titular do órgão central do SIPEC editará normas complementares necessárias à execução do disposto neste Decreto, que incluirão:

I - os prazos para encaminhamento do PDP e do relatório anual de execução do PDP;

II - os prazos para o encaminhamento da manifestação técnica sobre o PDP aos órgãos e às entidades;

III - os prazos para conclusão do Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento e do relatório consolidado de execução dos PDP;

IV - o detalhamento das condições para a realização das despesas com desenvolvimento de pessoas, nos termos do disposto nos art. 16, art. 17 e art. 30;

V - o procedimento para a avaliação e a aprovação do pedido de afastamento do servidor, com as informações e os documentos necessários à instrução do pedido;

VI - a forma e o conteúdo da divulgação das informações de que trata o parágrafo único do art. 16;

VII - as condições e os prazos para a comprovação da efetiva participação do servidor na ação que gerou seu afastamento; e

VIII - o detalhamento das condições e dos critérios para reembolso das despesas comprovadamente efetuadas para custeio de inscrição e mensalidade de ação de desenvolvimento formal, presencial ou à distância, prevista no PDP.

Escolas de Governo do Poder Executivo federal

Art. 13. Caberá à Enap:

I - articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e o sistema de escolas de governo da União;

II - definir as formas de incentivo para que as instituições de ensino superior sem fins lucrativos atuem como centros de desenvolvimento de servidores, com a utilização parcial da estrutura existente, de forma a contribuir com a PNDP;

III - propor ao Ministro de Estado da Economia os critérios para o reconhecimento das instituições incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional como escola de governo do Poder Executivo federal;

IV - uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal.

V - promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e

VI - atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais dos sistemas estruturadores.

§ 1º O disposto no inciso IV do **caput** não afasta atividades de elaboração, de contratação, de oferta, de administração e de coordenação específica de ações de desenvolvimento das competências transversais e finalísticas pelas escolas de governo.

§ 2º As diretrizes a que se refere o inciso IV do **caput** contemplarão a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, e, entre outras, as seguintes atividades:

- I - o desenvolvimento continuado de servidores públicos;
- II - programas de pós-graduação, **lato sensu** e **stricto sensu**, inclusive pós-doutorado;
- III - fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação;
- IV - prospecção, promoção e difusão de conhecimento; e
- V - desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público.

Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo federal, em articulação com a Enap:

I - apoiar o órgão Central do SIPEC na consolidação e na priorização das necessidades de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

II - planejar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender, de forma prioritária, às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; e

III - ofertar, em caráter complementar à Enap, as ações de desenvolvimento de âmbito nacional priorizadas no planejamento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não exclui a possibilidade de contratação direta pelos órgãos ou pelas entidades de ações de desenvolvimento junto a terceiros, desde que em consonância com o disposto no PNDP.

Art. 14-A. As escolas de governo terão autonomia para

I - decidir sobre a priorização das necessidades de desenvolvimento de competências específicas contidas nos respectivos PDP; e

II - planejar, organizar e executar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais e finalísticas contidas em seus PDP.

Parágrafo único. As escolas de governo ofertarão, sempre que possível, vagas em sua grade de cursos para servidores que não pertençam ao quadro de pessoal do órgão ou da entidade ao qual a escola está vinculada.

Art. 15. Caberá aos órgãos centrais dos sistemas estruturadores, de forma permanente:

I - definir e revisar a grade de competências essenciais dos respectivos sistemas; e

II - atuar, em conjunto com a Enap, para o desenvolvimento de programas de ações de desenvolvimento de competências essenciais dos sistemas estruturadores.

Realização de despesas

Art. 16. Despesas com ações de desenvolvimento de pessoas para a contratação, a prorrogação ou a substituição contratual, a inscrição, o pagamento da mensalidade, as diárias e as passagens poderão ser realizadas somente após a aprovação do PDP, observado o disposto no § 2º do art. 5º.

§ 1º As despesas com ações de desenvolvimento de pessoas serão divulgadas na internet, de forma transparente e objetiva, incluídas as despesas com manutenção de remuneração nos afastamentos para ações de desenvolvimento.

§ 2º O disposto no **caput** poderá ser excepcionado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade, registrado em processo administrativo específico que contenha a justificativa para a execução da ação de desenvolvimento.

§ 3º As ações de desenvolvimento contratadas na forma prevista no § 2º serão registradas nas revisões do PDP dos órgãos e das entidades, ainda que posteriormente à sua realização.

Art. 17. A participação em ação de desenvolvimento de pessoas que implicar despesa com diárias e passagens somente poderá ser realizada se o custo total for inferior ao custo de participação em evento com objetivo similar na própria localidade de exercício.

Parágrafo único. Exceções ao disposto no **caput** poderão ser aprovadas pela unidade de gestão de pessoas, por meio de justificativa e de aprovação da autoridade máxima do órgão ou da entidade, permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

Afastamentos do servidor para participação em ações de desenvolvimento

Art. 18. Considera-se afastamento para participação em ações de desenvolvimento a:

I - licença para capacitação, nos termos do disposto no art. 87 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 ;

II - participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme o disposto no inciso IV do **caput** do art. 102 da Lei nº 8.112, de 1990 ;

III - participação em programa de pós-graduação **stricto sensu** no País, conforme o disposto no art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990 ; e

IV - realização de estudo no exterior, conforme o disposto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 1990 .

§ 1º Nos afastamentos por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor:

I - requererá, conforme o caso, a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança eventualmente ocupado, a contar da data de início do afastamento; e

II - terá suspenso, sem implicar na dispensa da concessão, o pagamento das parcelas referentes às gratificações e aos adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo, contado da data de início do afastamento.

§ 2º O disposto no inciso II do § 1º não se aplica às parcelas legalmente vinculadas ao desempenho individual do cargo efetivo ou ao desempenho institucional.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de desenvolvimento promovida ou apoiada pelo órgão ou pela entidade.

Art. 19. Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

I - estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor;

II - estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:

a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;

b) à sua carreira ou cargo efetivo; ou

c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e

III - o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento das atividades previstas ou a jornada semanal de trabalho do servidor.

§ 1º Os pedidos de afastamento formulados pelos servidores poderão ser processados a partir da data de aprovação do PDP do órgão ou da entidade.

§ 2º As ações de desenvolvimento que não necessitem de afastamento e que ocorrerem durante o horário de jornada de trabalho do servidor também deverão ser registradas nos relatórios anuais de execução para fins de gestão das competências dos servidores em exercício nos órgãos e nas entidades.

§ 3º Cabe à autoridade máxima do órgão ou da entidade de exercício do servidor autorizar o afastamento, permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

Art. 20. Os afastamentos poderão ser interrompidos, a qualquer tempo, a pedido do servidor ou no interesse da administração, condicionado à edição de ato da autoridade que concedeu o afastamento, permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

§ 1º A interrupção do afastamento a pedido do servidor motivada por caso fortuito ou força maior não implicará ressarcimento ao erário, desde que comprovada a efetiva participação

ou aproveitamento da ação de desenvolvimento no período transcorrido da data de início do afastamento até a data do pedido de interrupção.

§ 2º As justificativas e a comprovação da participação ou do aproveitamento dos dias de licença na hipótese prevista no § 1º serão avaliadas pela autoridade máxima do órgão ou da entidade em que o servidor estiver em exercício, permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

§ 3º O servidor que abandonar ou não concluir a ação de desenvolvimento ressarcirá o gasto com seu afastamento ao órgão ou à entidade, na forma da legislação vigente, ressalvado o disposto nos § 1º e § 2º.

Art. 21. Os afastamentos para participar de ações de desenvolvimento observarão os seguintes prazos:

I - pós-graduação **stricto sensu**:

- a) mestrado: até vinte e quatro meses;
- b) doutorado: até quarenta e oito meses; e
- c) pós-doutorado: até doze meses; e

II - estudo no exterior: até quatro anos.

Art. 22. Os afastamentos para participar de programas de pós-graduação **stricto sensu** serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do SIPEC, com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes.

§ 1º Os processos seletivos considerarão, quando houver:

I - a nota da avaliação de desempenho individual; e

II - o alcance das metas de desempenho individual.

§ 2º As unidades de gestão de pessoas dos órgãos e das entidades poderão utilizar avaliações oficialmente reconhecidas de qualidade dos programas de pós-graduação **stricto sensu** efetuadas por instituições da área de educação para fins de classificação do servidor no processo seletivo de que trata o **caput**.

§ 3º O projeto de pesquisa a ser desenvolvida durante o afastamento estará alinhado à área de atribuição do cargo efetivo, do cargo em comissão ou da função de confiança do servidor ou à área de competências da sua unidade de exercício.

Art. 23. O processo de afastamento do servidor conterà as informações e os documentos estabelecidos nas normas de que trata o art. 12.

Art. 24. O servidor comprovará a participação efetiva na ação que gerou seu afastamento, no prazo definido nos termos do disposto no inciso VII do **caput** do art. 12.

Parágrafo único. A não apresentação da documentação comprobatória sujeitará o servidor ao ressarcimento dos valores correspondentes às despesas com seu afastamento, na forma da legislação vigente, ressalvado o disposto no § 1º do art. 20.

Licença para capacitação

Art. 25. A licença para capacitação poderá ser concedida para:

I - ações de desenvolvimento presenciais ou à distância;

II - elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência ou estágio pós-doutoral; ou

III - participação em curso presencial ou intercâmbio para aprendizado de língua estrangeira, quando recomendável ao exercício de suas atividades, conforme atestado pela chefia imediata; ou

IV - curso conjugado com:

a) atividades práticas em posto de trabalho, em órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta dos entes federativos, dos Poderes da União ou de outros países ou em organismos internacionais; ou

b) realização de atividade voluntária em entidade que preste serviços dessa natureza no País.

§ 1º As ações de desenvolvimento de que trata o inciso I do **caput** poderão ser organizadas de modo individual ou coletivo.

§ 2º Os órgãos e as entidades poderão definir critérios de concessão da licença para capacitação de que trata a alínea “b” do inciso IV do **caput**, observado o disposto no Decreto nº 9.906, de 9 de julho de 2019, e as condições para a concessão de afastamento estabelecidas no art. 19.

§ 3º A licença para capacitação poderá ser parcelada em, no máximo, seis períodos e o menor período não poderá ser inferior a quinze dias.

§ 4º Na hipótese de necessidade de prorrogação dos prazos de afastamento de que tratam os incisos I e II do **caput** do art. 21, o servidor poderá utilizar a licença para capacitação.

§ 5º A ação de desenvolvimento para aprendizado de língua estrangeira somente poderá ocorrer de modo presencial, no País ou no exterior, e quando recomendável ao exercício das atividades do servidor, conforme atestado no âmbito do órgão ou da entidade.

Art. 26. O órgão ou a entidade poderá conceder licença para capacitação somente quando a carga horária total da ação de desenvolvimento ou do conjunto de ações seja igual ou superior a trinta horas semanais.

Art. 27. O órgão ou a entidade estabelecerá, com base em seu planejamento estratégico, quantitativo máximo de servidores que usufruirão a licença para capacitação simultaneamente.

Parágrafo único. O quantitativo previsto pelo órgão ou pela entidade não poderá ser superior a cinco por cento dos servidores em exercício no órgão ou na entidade e eventual resultado fracionário será arredondado para o número inteiro imediatamente superior.

Art. 28. A concessão de licença para capacitação caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade em que o servidor estiver em exercício, permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

Parágrafo único. A autoridade responsável, na ocasião da concessão, considerará:

I - se o afastamento do servidor inviabilizará o funcionamento do órgão ou da entidade;
e

II - os períodos de maior demanda de força de trabalho.

Art. 29. O servidor poderá se ausentar das atividades no órgão ou na entidade de exercício somente após a publicação do ato de concessão da licença para capacitação.

Parágrafo único. O prazo para a decisão sobre o pedido e a publicação do eventual deferimento é de trinta dias, contado da data de apresentação dos documentos necessários.

Reembolso de despesas realizadas por servidor

Art. 30. A autoridade máxima do órgão ou da entidade poderá, em caráter excepcional, deferir o reembolso da inscrição e da mensalidade pagas pelo servidor em ações de desenvolvimento, atendidas as seguintes condições:

II - existência de disponibilidade financeira e orçamentária;

III - atendimento das condições previstas neste Decreto para a realização da ação de desenvolvimento; e

IV - existência de justificativa do requerente, com a concordância da administração, sobre a imprescindibilidade da ação de desenvolvimento para os objetivos organizacionais do órgão ou da entidade.

Alteração das regras de afastamento do país

Art. 31. O Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 8º

Parágrafo único. Na hipótese de viagem com a finalidade de aperfeiçoamento, o ocupante de cargo em comissão ou de função de confiança somente poderá afastar-se do País pelo período máximo de trinta dias.” (NR) (Vide)

Disposições finais e transitórias

Art. 32. O primeiro PDP elaborado após a entrada em vigor deste Decreto considerará a avaliação da execução do plano anual de capacitação do exercício anterior.

Parágrafo único. No primeiro exercício de vigência deste Decreto:

I - os prazos de elaboração do PDP poderão ser diferenciados, observado o disposto nas normas complementares de que trata o art. 12; e

II - o atendimento ao disposto no inciso I do **caput** do art. 19 poderá ser dispensado para a concessão de afastamento para participar de ação de desenvolvimento.

Art. 33. A alteração do Decreto nº 91.800, de 1985, não produzirá efeitos para os servidores que já estiverem afastados do País na data de entrada em vigor deste Decreto.

Art. 34. Os órgãos e as entidades adequarão seus atos normativos internos ao disposto neste Decreto no prazo de trinta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto.

Revogação

Art. 35. Ficam revogados:

I - o Decreto nº 2.915, de 30 de dezembro de 1998 ;

II - o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 ; e

III - o Decreto nº 9.149, de 28 de agosto de 2017 .

Vigência

Art. 36. Este Decreto entra em vigor em 6 de setembro de 2019.

Brasília, 28 de agosto de 2019; 198º da Independência e 131º da República.

JAIR MESSIAS BOLSONARO

Paulo Guedes

Este texto não substitui o publicado no DOU de 29.8.2019.