



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

DEUSENI OLIVEIRA DE SOUZA

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDOR:
COMO É AVALIADA A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAPÁ - UNIFAP

FORTALEZA – CEARÁ
2019

DEUSENI OLIVEIRA DE SOUZA

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDOR: COMO É
AVALIADA A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ - UNIFAP

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de Concentração. Planejamento e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

FORTALEZA - CEARÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Souza, Deuseni Oliveira de .

Política de capacitação e desenvolvimento de servidor: como é avaliada a experiência da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP [recurso eletrônico] / Deuseni Oliveira de Souza. - 2019.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 130 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Fortaleza, 2019.

Área de concentração: Planejamento e políticas públicas.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão por competências. 3. Capacitação de pessoas. I. Título.

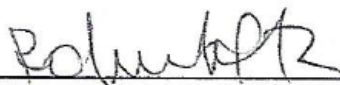
DEUSENI OLIVEIRA DE SOUZA

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDOR:
COMO É AVALIADA A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAPÁ - UNIFAP

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Aprovada em: 16/07/2019

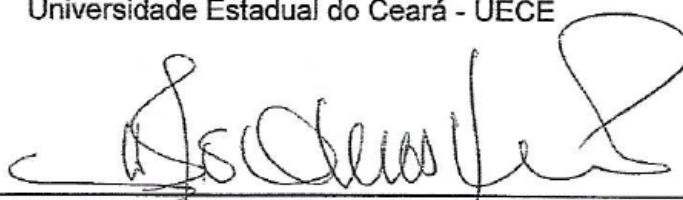
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Antonio de Pádua Araújo
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Nilo Alves Júnior
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Às minhas filhas amadas Nathália e Camila, que acompanham minha jornada profissional pelo sentido que dão à minha existência. À minha querida irmã Jesuína (*in memória*) pelo exemplo de dedicação e amor a tudo que fez.

AGRADECIMENTOS

Todos os caminhos que percorremos nunca estamos sozinhos, há um Deus que nos acompanha e coloca anjos em forma humana para nos ajudar na caminhada. Assim, em sintonia com o filósofo Cícero através de sua célebre frase: *“Gratidão não é apenas a mais rica das virtudes, mas sim a mãe de todas as outras”*, com a alma leve e o coração transbordando de alegria, faço os meus agradecimentos:

A Deus, fonte de minha fé, coragem e determinação.

Ao Professor Francisco Roberto Pinto, meu orientador, pela grandeza de sua alma, pelas recomendações valiosas e por seu envolvimento em todas as etapas deste trabalho, ajudando no meu amadurecimento acadêmico para chegar até aqui.

Aos professores Dr. Francisco Horácio da Silva Frota e Dr. Claudio Marcio Campos de Mendonça, pelas valiosas contribuições e observações feitas durante a qualificação desse trabalho.

Aos profs. Drs. Antônio de Pádua Araújo e Nilo Alves Júnior, membros da banca.

À equipe – Professores, coordenadores e secretários, do Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas.

Aos colegas do Mestrado, pelos momentos de desafios, crescimento e aprendizados que vivemos juntos, em especial ao Ananias, que acompanhou mais de perto minhas angústias.

À Universidade Federal do Amapá, na figura da Prof.^a Dr.^a. Eliane Supert e ao Sindicato da nossa categoria, em nome dos colegas Édico e Pery, por terem lutado para concretização deste Mestrado.

Ao amigo Almir, pela generosidade em compartilhar suas experiências.

Às minhas filhas Camila e Nathalia, por me possibilitarem a experiência do amor incondicional e a meus pais Chagas e Jesuína, pelo exemplo de amor e coragem diante aos obstáculos da vida e, sobretudo pelo exemplo de fé e humildade.

Ao amigo e parceiro de todas as horas Orlandilson, que esteve sempre por perto, apoiando minhas conquistas e desafios.

E, sobretudo aos técnicos e gestores que colaboraram com a pesquisa, com destaque para Elian, pelo respeito, disponibilidade e pela confiança no fornecimento das informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

Muito obrigada a todos vocês!

“Aprender tem tudo a ver com o existir, e o existir é fazer saltos, pensar, ir além de si mesmo. E a grandeza da aprendizagem em geral é ajudar o ser humano a estruturar-se livremente, sem dogmas que o aprisionem em sua manifestação de autoconhecimento”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Este estudo busca verificar quais são as perspectivas e desafios da política de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Dessa forma, o objetivo geral é descrever e levantar a avaliação da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP, no período de 2013 a 2017. A pesquisa é caracterizada como descritiva, utilizando-se para a investigação a abordagem qualitativa. Para isso, a pesquisa teve um percurso metodológico constituído de três etapas: análise documental, grupo focal com os servidores e entrevista com gestores. Para efeito deste estudo, definiu-se como lócus, três Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Planejamento e Pró-Reitoria de Graduação. Como resultados, obteve-se: identificação de diversas ações implementadas e um número expressivo de servidores beneficiados dentro do período investigado; fragilidades no processo de gestão das ações de capacitação, notadamente no levantamento das necessidades de capacitação; ausência do modelo de gestão da capacitação por competências. A carência de cursos específicos é um dos fatores que desmotivam os técnicos das Pró-Reitorias pesquisadas quanto à participação nas ações, bem como à capacitação continuada. Os resultados também mostraram que houve convergências entre a opinião dos servidores e dos gestores em relação aos impactos das ações no desempenho dos servidores capacitados, sendo evidenciado aspectos positivos como maior segurança, celeridade e mais efetividade nas atividades desenvolvidas. Contribuindo assim para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Sugere-se novas pesquisas a outras IFES, de modo a ampliar as discussões e a tornar as ações de capacitação mais efetivas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão por competências. Capacitação de pessoas.

ABSTRACT

This study aims at verifying perspectives and challenges concerning training and development policies of the technical-administrative servers of the Federal University of Amapá (UNIFAP). Therefore, the main goal is to describe and to do an assessment of the Training and Development Policy of the Technical-Administrative Servers of UNIFAP from 2013 to 2017. The research has a descriptive and qualitative approach. In this sense, the methodological course consisted of three stages: documentary analysis, servers focus group work and interview with managers. For the purpose of this study, three Pro-Rectorates were defined as a locus: Pro-Rectorate of People Management (PROGEP), Pro-Rector of Planning (PROPLAN) and Pro-Rector of Graduation (PROGRAD). The results obtained were: identification of several implemented actions and an expressive number of servers benefited within the investigated period; weaknesses in the process of management of training actions, especially in the survey of training needs; absence of the competence-based management model. The lack of specific courses is one of the factors that discourages the technicians of the Pro-Rectorates researched regarding participation in the actions, as well as the continuous training. The results also showed that there was convergence between servers and managers' opinions regarding the impacts of the actions on the trained servers performance being evidenced some positive aspects such as more security, celerity and more effectiveness in the developed activities which contribute to improve the services provided to the academic community. Further research is suggested to other IFES in order to broaden the discussions and reach more effective training actions.

Keyword: People Management. Competence management. People development.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela Para Progressão Por Capacitação Profissional.....	34
Tabela 2 - Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação.....	35
Tabela 3 - Número de ações de capacitação ofertadas e servidores beneficiados no período de 2013 a 2017.....	71
Tabela 4 - Detalhamento das ações executadas no ano de 2013.....	73
Tabela 5 - Detalhamento das ações executadas no ano de 2014.....	75
Tabela 6 - Detalhamento das ações executadas no ano de 2015.....	76
Tabela 7 - Detalhamento das ações executadas no ano de 2016.....	78
Tabela 8 - Detalhamento das ações executadas no ano de 2017.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COEG	Coordenação de Ensino e Graduação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DERCA	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
DEPLAN	Departamento de Planejamento
EAP	Escola de Administração Pública do Amapá
EAD	Educação a Distância
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
IFES	Instituição Federais de Ensino Superior
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano Institucional de Desenvolvimento
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDOR.....	18
2.1	O ESTADO E OS MODELOS DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	18
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	20
2.3	GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....	25
2.4	GESTÃO POR COMPETÊNCIA E CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....	28
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	46
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	47
3.3	INSTITUIÇÃO INVESTIGADA E DELIMITAÇÃO DO <i>LÓCUS</i>	48
3.4	ETAPA 1 – ANÁLISE DOCUMENTAL – CAPACITAÇÃO DE SERVIDOR NA UNIFAP.....	50
3.5	ETAPA 2 – GRUPO FOCAL.....	51
3.5.1	Sujeitos Participantes da Pesquisa.....	52
3.5.2	Coleta de Dados.....	53
3.6	ETAPA 3 – ENTREVISTAS COM OS GESTORES.....	54
3.6.1	Sujeitos Participantes da Pesquisa.....	55
3.6.2	Coleta de Dados.....	55
3.7	TRATAMENTO DOS DADOS – GRUPO FOCAL E ENTREVISTAS.....	56
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
4.1	ETAPA 1 – RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL – CAPACITAÇÃO DE SERVIDOR NA UNIFAP.....	60
4.1.1	UNIFAP – Perfil Institucional.....	60
4.1.2	O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos TAE`s e as Ações de Capacitação Implementadas no Período de 2013 a 2017...	64
4.2	ETAPA 2 – RESULTADOS DO GRUPO FOCAL.....	83
4.2.1	Eixo 1 – Motivação para participarem das capacitações.....	83
4.2.2	Eixo 2 – Processo de Gestão das Ações de Capacitação.....	88
4.2.3	Eixo 3 – Desempenho Profissional pós-capacitação.....	92

4.3	ETAPA 3 – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES.....	95
4.3.1	Eixo 1 – Processo de Gestão.....	97
4.3.2	Eixo 2 – Desempenho do Servidor Pós Capacitação – visão dos gestores.....	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	106
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICES.....	117
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	118
	APÊNDICE B - QUESTÕES NORTEADORAS GRUPO FOCAL.....	120
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GESTORES.....	121
	APÊNDICE D - PERFIL PARTICIPANTES GRUPO FOCAL 1.....	122
	APÊNDICE E - PERFIL PARTICIPANTES GRUPO FOCAL 2.....	123
	APÊNDICE F - PERFIL PARTICIPANTES ENTREVISTAS.....	124
	APÊNDICE G - LEGISLAÇÃO CONSULTADA-BASE LEGAL GOVERNO FEDERAL.....	125
	APÊNDICE H - DOCUMENTOS CONSULTADOS – LEGISLAÇÃO, PROGRAMAS, PLANOS E RELATÓRIOS: BASE LEGAL – UNIFAP.....	126
	ANEXOS.....	127
	ANEXO A - ORGANOGRAMA UNIFAP.....	128
	ANEXO B - FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO.....	129

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da administração pública brasileira é potencializar a capacidade do governo na gestão de suas políticas públicas. Para isso, o investimento em políticas que visem ao aperfeiçoamento permanente dos servidores poderá contribuir consideravelmente para a melhoria da qualidade do serviço público (AMARAL, 2006). Nesse sentido, a gestão de pessoas no setor público, deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, com vistas a promover a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados aos cidadãos, através da profissionalização.

Nas universidades federais, os avanços referentes à profissionalização dos servidores são significativos, notadamente, com a aplicação da lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e inseriu no referido Plano: o Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; o Programa de Avaliação de Desempenho e o Programa de Capacitação. Ademais, a publicação da Lei 11.091 demandou uma remodelagem administrativa e de conhecimento referente aos paradigmas que sustentaram, até então, a condução do gerenciamento da gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, objetivando um melhor direcionamento dos cargos funcionais para o alcance das metas organizacionais.

Esses avanços se consubstanciaram a partir da edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a qual determina que os programas e ações de capacitação sejam estruturados a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para a consecução dos objetivos das organizações regidas por este Decreto, que tem como premissa teórica a gestão por competência atrelada à capacitação.

Nesse sentido, em atendimento à legislação supracitada, a Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, através da Resolução de Nº 15/07- CONSUL-UNIFAP de 28 de agosto de 2007, aprovou a proposta do Programa de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP, caracterizando-se em um conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento institucional através do investimento

educacional dos servidores do quadro técnico-administrativo da Instituição, que, por exigência legal, deve realizar-se continuamente. O referido Programa foi constituído visando atender às especificidades profissionais dos servidores da UNIFAP; promover o desenvolvimento das habilidades necessárias ao desempenho profissional e de valores e atitudes focados no crescimento integral do servidor.

Considerando que um dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFAP é valorizar o servidor e incentivar sua ascensão na carreira, tem-se por propósito manter e ampliar a política de educação continuada, a partir de Planos de Capacitação e Qualificação, com foco na aquisição e desenvolvimento de competências, conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecida no Decreto 5.707/2006.

Dentro desta perspectiva, torna-se imperativa a promoção de estudos e pesquisas que venham possibilitar reflexões sobre o caminho percorrido, identificando os ajustes pertinentes e os avanços que se fazem necessários para o aprimoramento das ações de capacitação da UNIFAP. Como também, contribuir para melhor aplicação dos recursos e potencialização dos resultados profissionais e institucionais.

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, que é uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES, e há 29 anos atua no estado do Amapá, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua sede está situada em Macapá – capital do estado, no Campus Marco Zero e possui 1.221 servidores públicos ativos em seu quadro efetivo, dos quais 516 são técnico-administrativos e 705 docentes, quantitativos atualizados até maio de 2019, conforme relatório emitido pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH, da referida instituição.

Assim sendo, a presente pesquisa destina-se a investigar a avaliação da política de capacitação e desenvolvimento do servidor, com foco nas ações voltadas à capacitação dos servidores técnico-administrativos, implementadas pela UNIFAP no período de 2013 a 2017, observando em conjunto o cumprimento dos preceitos voltados à capacitação e aperfeiçoamento de pessoal que constam na Lei 11.091/2005 e no Decreto 5.707/2006, já citados anteriormente.

Nesse contexto, observando-se os esforços da UNIFAP, refletidos na implementação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos, convém buscar respostas para as seguintes indagações:

Quais as perspectivas e desafios da política de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UNIFAP? Como os servidores percebem os impactos da capacitação em suas carreiras e rotinas de trabalho? Como os gestores percebem os resultados das ações de capacitação e suas principais influências no desempenho profissional dos servidores?

Para encontrar respostas às questões que norteiam este trabalho, traça-se como **objetivo geral**: Descrever e levantar a avaliação da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP, no período de 2013 a 2017.

Como objetivos específicos:

- a) Descrever as ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, no período de 2013 a 2017;
- b) Descrever os impactos das ações de capacitação na carreira e nas rotinas de trabalho, na percepção dos servidores técnico-administrativos;
- c) Registrar a percepção dos gestores sobre as ações de capacitação e seus reflexos no desempenho profissional dos técnicos e na qualidade dos serviços prestados pela instituição.

A partir de um cenário onde a capacitação de servidores influencia diretamente os serviços prestados pela Administração Pública, tornam-se relevantes estudos sobre as políticas nacionais e locais de incentivo à formação, capacitação e desenvolvimento desses servidores, assim como a investigação dos impactos nessa população e nas instituições promotoras dessas ações.

A pesquisa mostra-se justificável do ponto de vista da sua relevância para a Universidade Federal do Amapá - UNIFAP, pois possibilitará a implementação de ações de capacitação mais efetivas junto aos servidores, como também a otimização dos recursos investidos nessa política. Tendo em vista que após a publicação da lei 11.091/2005 que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE) – que prevê progressão por capacitação e por mérito, além de incentivo à qualificação, houve maior investimento na execução das diversas ações de capacitação na UNIFAP, resultando na aprovação da Resolução nº 15/07-CONSUL/UNIFAP e na criação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP.

Este trabalho terá relevância, também, para as demais instituições brasileiras de ensino superior que pretendem criar ou aperfeiçoar programas de capacitação de servidores, assim como para academia, contribuindo para ampliação do conhecimento e aumento de material bibliográfico e científico na área de gestão de pessoas e capacitação no serviço público. Ademais, o número de trabalhos que envolvem a capacitação de servidores técnicos das Instituições de Ensino Superior – IFES, sobretudo nos aspectos vinculados ao PCCTAE e a PNDP, é bastante reduzido. Nesse contexto, justifica-se a execução do presente trabalho, que analisou os resultados e desafios da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP, no período de 2013 a 2017, na percepção dos técnicos e gestores.

Para além do objeto de investigação, este trabalho terá relevância para o Programa do Mestrado em pauta, pois este prevê, dentro de suas linhas de pesquisa: estudos de políticas públicas em execução; de suas formulações e desenvolvimento; das ações empreendidas na implementação de tais políticas e dos resultados alcançados. Ações essas, que o presente trabalho executou na investigação da política de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UNIFAP.

A pretensão de pesquisar sobre o tema surgiu a partir das experiências vivenciadas nas ações de capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), o que possibilitou a observação de eventos que provocaram inquietações e questionamentos referentes à definição, planejamento e os resultados dessas ações para os servidores e para a Instituição.

Tais fatos instigaram e motivaram propor a investigação dessas ações de capacitação. Para isso, resultados de estudos e pesquisas, conduzirão com maior segurança as proposições e mudanças, que se fizerem necessárias, na condução desta Política, trazendo resultados efetivos para a Instituição.

Considerando a condição de servidora da Instituição, da autora, a viabilidade deste trabalho se potencializou ainda mais, pois o acesso às informações necessárias, bem como o contato direto com os técnicos e gestores da Instituição, possibilitaram o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

Outro fato que contribuiu para a escolha do tema decorreu da atuação e experiência da autora na área de treinamento e desenvolvimento de pessoal em instituições públicas e privadas. Entre elas destacando-se, além das atividades

desenvolvidas como facilitadora na própria Instituição, objeto desta investigação – UNIFAP, as desenvolvidas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e na Escola de Administração Pública do Estado do Amapá-EAP. Experiências e vivências que despertaram o interesse genuíno pelo desenvolvimento e desempenho das pessoas nas organizações.

Considerando todo o exposto, construir novos caminhos para a capacitação, qualificação e desenvolvimento dos técnicos administrativos da UNIFAP é essencial para que se possibilite que esforços investidos nesse sentido tragam novas conquistas e ganhos efetivos para os servidores – quanto ao seu desenvolvimento permanente e adequação das competências aos objetivos Institucionais e para a UNIFAP, a efetividade nos gastos com capacitação e a melhoria da eficiência e eficácia, com vistas a prover maior qualidade no atendimento dos serviços prestados aos cidadãos.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo que a primeira introduz o tema proposto, onde há a contextualização, a abordagem do tema, as questões norteadoras, a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa e seus objetivos – geral e específicos.

A segunda seção trata do referencial teórico, intitulada como Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidor. Está dividida em quatro tópicos: o Estado e os Modelos de Gestão no Serviço Público, Gestão de Pessoas no Serviço Público, Gestão de Pessoas na Universidade Pública, Gestão por Competência e Capacitação na Universidade Pública.

A terceira aborda o percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, destacando os passos adotados para se atingir os objetivos propostos. Em seguida, na quarta a apresentação e discussão dos resultados.

Por fim, na quinta, as considerações finais e as recomendações.

2 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDOR

2.1 O ESTADO E OS MODELOS DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A história do Estado resume nosso passado, sua existência no presente parece-nos prefigurar nosso futuro. Esse Estado ocorre-nos de maldizê-lo, mas sentimos bem que, para o melhor e para o pior, estamos ligados a ele. (BURDEAU, 2005, p. 09).

O Estado, bem como as demais intuições constituídas na sociedade sofreram transformações em sua estrutura organizacional no decorrer do tempo. Dessa forma, a administração pública evoluiu a partir de três modelos de gestão, quais sejam: patrimonialista, burocrático e gerencial. A primeira forma de organização do Estado possuía um modelo de administração patrimonialista, onde o bem público e o bem privado se confundiam (COSTA, 2008).

Na administração patrimonialista, predominante do período feudal, o aparelho do Estado era uma extensão do poder do governante e seus auxiliares. Os funcionários eram tidos como membros da nobreza, viviam na mais completa dependência do senhor que os convocava e dispensava sem nenhum critério preestabelecido. O conhecimento e a competência profissional não eram atributos considerados para ascensão aos cargos públicos. Estes eram distribuídos entre os parentes e amigos do rei. Neste modelo, havia o fomento do clientelismo, nepotismo, empreguismo e corrupção (FERREIRA, 1996).

Na segunda metade do século XIX, como forma de combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista, surge a administração pública burocrática, consubstanciando a ideia de poder racional-legal. Tendo como princípios orientadores a hierarquia funcional, o desenvolvimento à profissionalização, a ideia de carreira, o formalismo e a impessoalidade. Ademais, implementou a utilização de controles rígidos nos processos de admissão de pessoal, nas contratações do poder público e no atendimento das necessidades da população.

O modelo burocrático teve como ponto positivo a tentativa de controlar os abusos e a corrupção. No entanto, a eficiência da administração pública ficou comprometida. Pois o controle passou a ser um fim do Estado ao invés de um meio para seus objetivos. Com isso, atender às necessidades dos cidadãos, tidos como clientes, passou a ser um problema.

Nesse contexto, na segunda metade do século XX surge a administração gerencial. Este modelo vem como resposta à crise do Estado, a baixa qualidade dos serviços públicos e como um instrumento para proteger o patrimônio público dos desmandos e corrupção instalados com a burocracia, mas principalmente a sua ineficiência.

Bresser-Pereira (1998) observa que

[...] a administração pública gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 28)

Dessa forma, um novo estilo de gestão fez-se necessário para se rediscutir o papel e a forma de funcionamento do Estado. A crise do Estado instalada com o modelo burocrático levou-o à perda de sua capacidade de realizar suas funções básicas. O novo modelo que emergiu fortalecia a celeridade nos processos, sem perder a qualidade nos serviços colocados à disposição da população. Tendo como foco maior a eficiência, se aproximando de algumas práticas oriundas do setor privado, como a reengenharia da administração, a qualidade total e a administração participativa:

Diferente da velha administração pública burocrática, uma nova forma de administração, que tomou de empréstimo os imensos avanços por que passaram, no século XX, as empresas de administração de negócios, sem, contudo perder a característica específica que a faz ser administração pública: uma administração que não visa ao lucro, mas à satisfação do interesse público (PEREIRA; SPINK, 1999).

Para Kliksberg (1993), gerenciar o setor público não é a mesma coisa que gerenciar o setor privado. As realidades são diferentes, os clientes são diferentes, assim como a estrutura das organizações. No entanto, a organização pública se assemelha com a organização privada na medida em que possui os mesmos processos administrativos, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle, bem como, para que consiga cumprir com sua função social com qualidade, é preciso que possua profissionais competentes, qualificados, comprometidos com a causa pública.

Assim, diante da transformação do estado burocrático para o gerencial, o princípio da valorização do servidor público vem ser amparado no processo de

reforma da administração pública. Pois mudar o sistema, organização e legislação, não seria o suficiente para o fortalecimento e a eficiência do estado, importava também criar condições objetivas para as pessoas envolvidas na reforma.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público brasileiro pode ser analisada a partir das reformas administrativas. A primeira reforma noticiada foi na década de 1930, no Governo Getúlio Vargas. A ênfase foi dada à alteração das atividades de administração e menos nas atividades consideradas fins para o governo (COSTA, 2008). Dessa forma, somente neste período que a modernização das estruturas do governo federal, como também a profissionalização dos quadros da administração pública começou a ter uma relevância significativa, advindas da centralização e das tendências reformistas trazidas pela Revolução de 1930 (MARTINS, 1997).

O primeiro movimento marcante da tentativa de superação do modelo patrimonialista – forma de administração resultante dos governos absolutistas, era caracterizado por intenso nepotismo e corrupção, apresentado anteriormente-, foi a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, pelo Decreto-Lei nº 579/1938, que visava promover uma máquina administrativa nos padrões weberianos. Também no que tange ao setor público, foram os pressupostos da burocracia, sintetizados por Max Weber (1864-1920), que determinaram o seu funcionamento, inclusive em relação à gestão de pessoas, na primeira metade do século XX. Buscava-se atingir as características de impessoalidade, formalidade e profissionalismo (COSTA, 2008).

Dessa forma, a esfera pública e a sociedade brasileira passam a incorporar ideais e princípios de organização democrática, tornando-se imprescindível a adoção de novos modelos de gestão pública em detrimento da continuidade do patrimonialismo (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A partir dessa mudança proposta – do modelo patrimonial para o burocrático –, instituíram-se os departamentos de pessoal na gestão pública, a fim de atender aos pressupostos do modelo em fase de implementação. Os procedimentos de recrutamento e seleção passaram a ser formais e baseados em rígidos critérios de controle e se implementou a avaliação de desempenho para servidores públicos. O funcionário, na administração burocrática, deveria ser

especializado, recrutado por mérito e ter sua conduta pautada pelas normas legais, e não pela vontade pessoal do superior imediato (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003).

Para dar uma dimensão profissional à área de recursos humanos do Governo Federal, o DASP criou, pela Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980, a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP). Era função da fundação “promover, elaborar e executar os programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da administração federal direta e autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem-estar social e recreativo” (art. 3º). Seu estatuto, aprovado pelo Decreto nº 85.524/1980, enfatizava a formação do corpo técnico da administração (ENAP, 2006).

Em 1985, iniciou-se no Governo Sarney (1985-1990) o processo de redemocratização do País, dando fim a 20 anos de ditadura militar no Brasil. No segundo ano de seu governo, em 1986 a ENAP - Escola Nacional de Administração Pública foi incorporada à FUNCEP, com o intuito de atender à formação de quadros superiores da administração pública federal. A proposta era criar uma elite de administradores públicos e formar dirigentes capazes de formular e implementar políticas públicas (ENAP, 2006).

Ainda no governo Sarney, com a promulgação da Constituição de 1988, o processo de redemocratização no País se consolida. Inaugurando um novo cenário para o funcionamento do sistema político e da atuação estatal. Restaurando-se assim, o regime democrático, com ênfase na descentralização para execução dos serviços públicos. Estabelecem-se também normas para os três entes da federação que uniformizam os mecanismos de entrada na administração pública brasileira. São instituídos critérios universais de mérito para acesso por meio de concurso público, valorizando-se o desempenho cognitivo e a titulação obtida pelos concorrentes às vagas públicas.

A nova carta constitucional se contrapôs ao modelo anterior de múltiplos vínculos empregatícios no âmbito público, determinando o estabelecimento do Regime Jurídico Único (RJU), que foi instituído por meio da Lei nº 8.112, de 1990 para reger as relações dos servidores públicos (FREIRE; CAMÕES, 2015). O regime jurídico dos servidores civis consubstancia os preceitos legais sobre a acessibilidade aos cargos públicos, a investidura em cargo efetivo (por concurso público) e em comissão; as nomeações para funções de confiança; os deveres e direitos dos servidores; a promoção dos respectivos critérios; o sistema remuneratório (subsídios

ou remuneração, envolvendo os vencimentos, com as especificações das vantagens de cunho pecuniário, os salários e as reposições pecuniárias); as penalidades e sua aplicação; o processo administrativo; e a aposentadoria (MEIRELLES, 2002).

Importante frisar que, hoje, por conta da Emenda Constitucional 19/98, não existe mais regime jurídico único para todos os servidores públicos. Assim, o regime jurídico pode ser estatutário, celetista e administrativo especial. O Regime Jurídico Estatutário possui leis específicas, com direitos, obrigações e regime disciplinar do servidor público. Já o Regime Celetista é um regime contratual, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Justen Filho (2005, p. 580), explica que a diferença fundamental entre o vínculo estatutário e o trabalhista, está em que este “somente se instaura mediante um contrato de trabalho, enquanto o vínculo estatutário é iniciado por meio de um ato administrativo unilateral do Estado”. Quanto ao Regime Administrativo Especial, decorre de contrato administrativo temporário. Segundo Moreira Neto (2005, pg. 335), “os contratados por tempo determinado são servidores públicos que contraem com a Administração um vínculo bilateral, para atender as necessidades temporárias de excepcional interesse público”.

As reformas posteriores, de certo modo, avançaram sobre temáticas deixadas em aberto pelo texto constitucional. Ainda no Governo Sarney (1985-1990), foram criadas novas áreas para capacitação e formação de carreiras civis, com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); foi organizado o primeiro Cadastro Nacional do Pessoal Civil, que posteriormente foi informatizado no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE); além de terem sido extintas oito estatais (FREIRE; CAMÕES, 2015).

Segundo Costa (2008), no período subsequente, ocorreu a reforma do Governo Collor (1990–1992), que provocou impacto significativo na estrutura administrativa da época. Houve redução do número de ministérios, fusão e extinção de órgãos, afastamento e remanejamento de pessoal, processo permeado por uma forte ideologia neoliberal. Esse período foi marcado pela ausência de ações significativas com vistas a tornar, a partir da profissionalização do serviço e respectivos agentes públicos, a administração mais eficaz e pautada em relações formais e meritocráticas.

Em 1995, foi publicado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), dando início, no Brasil, à Reforma Gerencial do Estado. Pois a

Administração Burocrática Estatal já não respondia mais às demandas da sociedade. Dessa forma, a Reforma Gerencial renova a Administração Burocrática, propondo uma forma mais flexível e descentralizada de administrar os recursos humanos e definindo um novo perfil para o servidor público (BRESSER-PEREIRA, 1998). A Nova Política de Recursos Humanos, um dos projetos adicionais do Plano Diretor, prioriza a carreira dos servidores públicos do núcleo estratégico do Estado e inclui quatro elementos básicos: a política de concursos; a política remuneratória das carreiras de Estado; a reorganização das carreiras; e a política de capacitação (MARE, 1997).

As mudanças ocorridas no mercado global e os impactos no contexto interno das organizações levaram o Estado Brasileiro a repensar sua Política de Gestão de Pessoas. Assim, no governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), foi realizado um diagnóstico no qual se constatou uma administração pública fragmentada; uma política de RH que tentava garantir uma isonomia na qual todos os servidores recebiam as mesmas condições, indiferente de qualificação ou atividade realizada; a ausência de diretrizes de gestão de pessoas e a confusão em relação às regras relativas a pessoal. A partir desta constatação o governo FHC retomou o projeto de uma administração com profissionais altamente qualificados e, assim, propôs uma renovação planejada nos quadros de pessoal (CAMÕES; MENESES, 2016).

Em continuidade às mudanças propostas nas políticas de pessoal no serviço público, foi instituída a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais a partir do decreto nº 2.794 de 1º de outubro de 1998, que visava à melhoria da eficiência do serviço público e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão; a valorização do servidor - por meio da sua capacitação permanente; a adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público; a divulgação e o controle de resultados das ações de capacitação; e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 1998).

Conforme Pacheco (2002), a política Nacional de Capacitação introduziu a noção de público-alvo e temas prioritários a serem treinados, trazendo assim uma visão gerencial da capacitação. No entanto, A implementação dessa política foi burocratizada, sendo que, até 2002, não havia alcançado os resultados previstos,

não existindo, portanto, informações gerenciais sobre a capacitação de servidores públicos federais.

Nesse contexto, no governo do presidente Lula (2003-2011) houve um movimento no sentido de modernizar e profissionalizar o serviço público, tornando a gestão de pessoas uma ferramenta estratégica. Para isso, teve a iniciativa de adotar o modelo por competência, pela edição do Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), cuja premissa teórica de fundo é a gestão por competência atrelada à capacitação (CAMÕES; MENESES, 2016).

A atual Política expressa, no seu Art. 1º, as seguintes finalidades: a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; b) desenvolvimento permanente do servidor público; c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual; d) divulgação e gerenciamento do plano de capacitação; e, e) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Amaral (2006), considera o Decreto 5.707/06 inovador pelos conceitos que utiliza. Considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. A autora sinaliza ainda que o referido decreto coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público e propõe uma nova abordagem, a gestão por competências e que estas devem estar alinhadas aos objetivos institucionais.

A autora destaca a importância do desenvolvimento de competências, que está diretamente vinculado ao processo de capacitação e, enfatiza, que:

[...] a moderna gestão de pessoas, na era do conhecimento, deve assentar-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo também, o uso de tecnologia da informação (AMARAL, 2006, pg. 554).

Dessa forma, gerir e desenvolver pessoas de forma estratégica torna-se fundamental e, observar o contexto, os valores, a cultura e construção histórica são fatores determinantes para o sucesso neste modelo de gestão (BERGUE, 2014).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Os avanços referentes à gestão de pessoas e a profissionalização dos servidores nas universidades públicas foram significativos a partir de janeiro de 2005 - após longo período de greve e amplo processo de negociação entre servidores por meio de representantes sindicais, com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG e Ministério da Educação – MEC -, com a aplicação da lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), sancionada pelo presidente da República Luís Inácio Lula da Silva e publicado no Diário Oficial da União no dia 13 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação – PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Inseridos no referido Plano: o Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; o Programa de Avaliação de Desempenho e o Programa de Capacitação (NASCIMENTO, 2015).

A publicação da referida Lei demandou uma remodelagem administrativa e de conhecimento referente aos paradigmas que sustentaram, até então, a condução do gerenciamento da gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, objetivando um melhor direcionamento dos cargos funcionais para o alcance das metas organizacionais.

Nesse contexto, o plano de carreira tem como propósito ser um instrumento da gestão para as instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Com origem no plano de carreira, são implementadas ações para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação e seu público-alvo, contemplando as áreas de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, definidos pelo Decreto nº 5.825 de 2006. Este criou o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC) com diretrizes definidas em modelos de alocação de vagas contemplando a realidade de cada instituição, ao programa de avaliação de desempenho e ao programa de capacitação e aperfeiçoamento, vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição (DANTAS, 2015).

Com a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo decreto nº 6096 de 24 de abril de 2007, as universidades federais sofreram relevantes transformações. Pois, para atender o objetivo e as diretrizes gerais do programa, as universidades

devem apresentar um plano de reestruturação embasado em seis dimensões. Sendo preconizadas não apenas a ampliação de vagas no ensino superior, mas postula, a permanência do estudante na universidade, a necessidade de melhoria da qualidade de currículos e práticas pedagógicas, a utilização adequada dos recursos humanos e materiais colocados à disposição das universidades, e coloca a preocupação com a profissionalização precoce e especializada dos jovens (SOUZA; KOBAYAMA, 2010).

De acordo com o Programa REUNI, recursos financeiros são alocados para as instituições que apresentarem o respectivo plano de reestruturação de acordo com as diretrizes estabelecidas. Desta forma cabe às IFES, de acordo com a sua especificidade e características próprias, elaborar seu plano estratégico com ações voltadas para a implementação de mudanças na sua forma de administrar e gerir seus recursos materiais e potenciais humanos (BRASÍLIA, 2007).

A gestão universitária não deve fugir a essa contextualização de uma nova forma de gestão com as pessoas. “A Universidade, por sua função de criar, manter e transmitir o conhecimento e a cultura da sociedade, inexoravelmente, está exposta e inserida neste contexto de transformações” (SOUZA, 2009, p.99). As universidades são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas, onde as relações sociais, como também as interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações, conclui o referido autor.

Para o enfrentamento desses grandes desafios, aproveitando o momento de ampliação da sua estrutura física, acadêmica e no quadro de pessoal, que o Programa REUNI vem proporcionando, as IFES devem optar por mudar suas filosofias de gestão de pessoas. Essa mudança deverá ser iniciada com a implementação de ações que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores universitários - docentes e técnicos (SOUZA; KOBAYAMA, 2010)

A gestão das universidades, de acordo com Souza (2009) deverá orientar-se pelas seguintes dimensões: Dimensão Administrativa, Dimensão Acadêmica, Dimensão Humana, e Dimensão política e social. Neste trabalho cabe ressaltar duas dimensões – a administrativa e a humana. O referido autor destaca

que a dimensão administrativa se refere à organização geral da universidade, suas estratégias, os sistemas de informações, a filosofia de gestão e o desenvolvimento de uma cultura de avaliação para as IFES. A dimensão humana refere-se ao desenvolvimento e à valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes para a garantia da dedicação, do dinamismo e da responsabilidade compatíveis com a dignidade acadêmica.

Nesse sentido, Souza (2009) ressalta que é fundamental a preocupação permanente com a qualidade do corpo docente e do corpo técnico, e a qualidade de todas as demais atividades universitárias. Da mesma forma deve-se incentivar a criatividade e a inovação. Dessa forma, o autor defende que uma política inovadora de gestão de pessoas para as IFES, pautada na dimensão humana, deve ser fundamentada nas seguintes ações:

Educação Corporativa – que consiste em processos educacionais, com vistas à atualização dos técnicos e docentes em todas as áreas da universidade. A aprendizagem contínua deve ser prioridade nas IFES, pois consiste em mudanças na base de conhecimentos, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da instituição para agir e resolver problemas.

Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento – a institucionalização da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento nas IFES requer o desenvolvimento de infraestrutura de tecnologia adequada, principalmente para criação da memória institucional nas universidades, entre outras práticas de gestão do conhecimento. Para promover o aprendizado das pessoas, tendo em vista o conhecimento coletivo, é importante que se crie condições para a atuação na gestão de equipes, pois se trata de importante estratégia para facilitar o compartilhamento do conhecimento.

Planos de Reconhecimento e Recompensa – as IFES devem desenvolver planos e programas de valorização dos docentes, técnicos e estudantes, reconhecendo suas ações administrativas, acadêmicas, científicas, artísticas e culturais. Desta forma, contribuirá para a motivação dessas pessoas.

Estímulos à Criatividade e Inovação - o estímulo à criatividade e inovação deve ser uma prática permanente nas IFES. As pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e a colocá-las em prática, postura essencial para o atual contexto e, principalmente, para o ambiente universitário.

Dessa forma, a preocupação com a Dimensão Humana, na gestão universitária, vem de encontro às novas tendências em gestão de pessoas, pois a gestão universitária pública deve enfatizar a sua importância, priorizando, de fato, essa nova vertente da administração (SOUZA, 2009). Afinal, a gestão universitária se faz com pessoas, ou seja, com o desenvolvimento de servidores docentes e técnicos administrativos (SOUZA; KOBIYAMA, 2010).

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

O Governo Federal, reconhecendo que o modelo de gestão de pessoas compreendido como estratégico com articulações para as competências, instituiu o Decreto nº 5.707/06, mencionando que a contribuição de competências institucionais se dá pelo desenvolvimento de competências individuais dos servidores mediante a capacitação – entendida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem – (BRASIL, 2006a, art. 2º, inciso I) e que a gestão por competência é interpretada 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, 2006a, art. 2º, inciso II).

Amaral (2006), enfatiza que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - Decreto 5.707/2006, tem visão estratégica. Pois considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências, possibilitando uma mudança de paradigma na gestão de pessoas no serviço público, que visa inovar e aprimorar a capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos. A autora considera ainda que:

[...] a gestão por competências significa um olhar diferenciado para o trabalho, atrelando os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho. Assim as competências são constatadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. (AMARAL, 2006, p. 554).

Nesse contexto, a gestão por competências proporciona novos desafios à Administração Pública - especialmente às IFES, por receberem influências de vários dispositivos legais como os já citados anteriormente -, pois gera a necessidade de

práticas modernas de gestão e melhoria dos processos e serviços públicos em geral com o cidadão usuário como maior beneficiário dos resultados. Neste modelo de gestão, devem ser identificadas as lacunas de competência em determinada instituição para que se estructurem planos e ações de capacitação, construindo os objetivos a serem atingidos e com quais servidores (BATISTA, 2012).

A adoção do modelo de gestão por competências é recente e complexo, requer autonomia e flexibilidade de gestão, aponta incertezas quanto à aplicação desse modelo na esfera pública. Dentre as dificuldades, elas apontam: barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema. No entanto, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, ao longo dos últimos anos, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, entre outras (LANDFELDT, 2016)

Especificamente no contexto das IFES, os desafios envolvem a revitalização da cultura institucional; a mudança no significado do papel do servidor público na gestão institucional; a modernização dos modelos de gestão de pessoas, uma vez que existe a necessidade de alinhar as práticas de gestão de pessoas às estratégias institucionais. Outra dificuldade envolve compatibilizar o planejamento com a ação articulados à gestão por competências (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Na busca em atender às exigências da Lei 11.091/2005 e do Decreto 5.707/2006, assim como das grandes e rápidas transformações sociais, culturais e econômicas nos últimos anos, por meio das políticas públicas, obrigaram as IFES a reverem seus modelos internos de gestão, especialmente o de gestão de pessoas. Nesse contexto, a universidade pública passando por alterações e redefinindo seus papéis, sobretudo em função das mudanças exigidas pela sociedade atual, iniciou um processo de intensificação da exigência de novas habilidades e competências funcionais para o exercício de suas funções administrativas (SOUZA, 2009).

Dessa forma, considerando o contexto das Universidades Públicas Federais, em 2005, conforme relatado, o governo publicou a Lei 11.091/05 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação- PCCTAE. Na referida lei, são previstos os princípios,

diretrizes e as normas para regulamentar o desenvolvimento de servidores técnico-administrativos das IFES, que será melhor explanado posteriormente.

Em 2006, dois decretos federais foram estabelecidos no intuito específico de normatizar/consolidar a “gestão de pessoas articulada por competências”, no ambiente das IFES, a saber: Decretos nº 5.824/06 e 5.825/06.

O primeiro decreto versa sobre o Incentivo à Qualificação, no qual estabelece percentuais de concessão desse benefício baseados em ambientes organizacionais de atuação dos servidores Técnicos-Administrativo em Educação, além do que as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal relacionados a cada ambiente organizacional são detalhadas nesse decreto (BRASIL, 2006b, art. 1º, § 9º e arts. 2º, 3º).

Já o segundo, estabelece as diretrizes na elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, o qual apresentaremos destaques, considerados relevantes para este estudo, constantes em alguns artigos do Decreto 5.825/06. O primeiro deles está em seu art. 3º, no qual apresenta alguns conceitos que devem ser levados em consideração na elaboração do Plano de Desenvolvimento do TAE's, quais sejam:

- a) **Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- b) **Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- c) **Educação formal:** educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;
- d) **Aperfeiçoamento:** processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de

torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

- e) **Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;
- f) **Desempenho:** execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais e,
- g) **Avaliação de desempenho:** instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006c, art. 3º, incisos I, II, III, IV,V,VI e VII).

O segundo está previsto em seu art. 4º, no qual prevê que o Plano de Desenvolvimento será definido, visando dez garantias, entre elas: (a) a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE; b) a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional e, c) as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos (BRASIL, 2006c, art. 4º, incisos I,II e VIII).

Segundo Landfeldt (2016) nas universidades públicas, em sua maioria, a gestão por competência ainda não foi consolidada em suas práticas de gestão de pessoas, havendo universidades em etapas mais iniciais de desenvolvimento da política e algumas universidades em que o processo está avançado, com a gestão aplicada em algumas das ações da gestão de pessoas, como a capacitação e avaliação de desempenho. No entanto, o mapeamento de competências que tem por objetivo diagnosticar as necessidades de capacitação e desenvolvimento e que

identifica as lacunas de competências dos servidores da organização, ainda é muito pouco utilizado nas universidades públicas.

No entanto, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, ao longo dos últimos anos, algumas universidades públicas já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Universidade Federal do Pará – UFPA, realizando o mapeamento de competências de todos os servidores Técnicos-Administrativo da instituição. No intuito de compreender quais competências cada um dos servidores já possui e quais competências precisam ser melhoradas e/ou desenvolvidas (COSTA; ALMEIDA JR, 2013).

Segundo Costa et al. (2013) o Mapeamento de Competências na Universidade Federal do Pará alcançou seu objetivo de levantar as necessidades de capacitação da universidade para o futuro. Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a Instituição tem condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e de desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária. Ademais, os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento de servidores poderão ser utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais às necessidades da organização.

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

Dessa forma, a gestão por competências nas universidades públicas - mesmo constituindo-se como a pedra angular da gestão universitária, pois o conhecimento deve ser a principal fonte de autoridade e poder nas universidades -, ainda enfrenta um principal desafio: criar as condições necessárias para utilizar o conhecimento em favor dos destinos da própria instituição, conciliando competência e democracia no processo de gestão universitária (SOUZA, 2009).

Atualmente, a carreira dos servidores técnicos administrativos está regida pela Lei 11.091/2005, regulamentada pelos Decretos 5.824 e 5.825, ambos de 2006. Sendo que estes últimos estabeleceram os procedimentos para a concessão do

incentivo à qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação, e pela Lei 12.772/2012 e alterações vigentes (NASCIMENTO, 2015).

Dessa forma, a Lei 11.091/2005 garante ao servidor acesso aos programas de capacitação, sendo incluso nestes os níveis de ensino da educação formal, graduação acadêmica superior e a pós-graduação. Ao mesmo tempo esta Lei prevê o desenvolvimento da carreira do servidor de acordo com sua escolaridade, qualificações específicas e experiências profissionais. Porém, sua ascensão profissional está condicionada a sua classificação quando da inclusão do quadro institucional (DANTAS, 2015).

A Lei 11.091/05 expressa, em seu art. 3º, dez princípios e diretrizes que a gestão dos cargos do Plano de Carreira deverá seguir, quais sejam: a) natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; b) dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes; c) qualidade do processo de trabalho; d) reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; e) vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; f) investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público; g) desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; h) garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; i) avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e j) oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

De acordo com a Lei 11.091/05 (BRASIL, 2005), os cargos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação estão estruturados em cinco níveis de classificação: A, B, C, D, E, bem como quatro níveis de capacitação: I, II, III, IV, que foram assim organizados baseados nos critérios de exigências de escolaridade para o exercício das atividades, habilidades, responsabilidade, conhecimentos necessários, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico.

Uma importante conquista do Plano de Carreira está relacionada à definição dos ambientes organizacionais que facilitaram a implementação de política

de desenvolvimento de pessoal, indicando área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins - áreas de conhecimento com relação direta - ou complementares - áreas de conhecimento com relação indireta, estabelecendo assim, uma grande possibilidade do desenvolvimento do servidor na carreira (DANTAS, 2015).

O Plano prevê ainda, a progressão por mérito profissional, progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação, valorizando e incentivando a busca contínua do servidor pela qualificação.

A **progressão por mérito profissional** é entendida como a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado satisfatório em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação, conforme disposto na estrutura de vencimento básico do PCCTAE.

A **progressão por capacitação** é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (é permitido o somatório de cargas horárias de cursos superiores a 20 (vinte) horas-aula), respeitado o interstício de dezoito meses, de acordo com o previsto no anexo III da Lei 11.091/05 - tabela para progressão por capacitação profissional, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Tabela Para Progressão Por Capacitação Profissional

(continua)

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas

Tabela 1 - Tabela Para Progressão Por Capacitação Profissional

(conclusão)

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas.

Fonte: Anexo III da Lei 11.091/2005, adaptado pela autora

Como se pode observar na Tabela 1, a progressão por capacitação profissional é um incentivo ao aperfeiçoamento. No entanto, existe uma limitação, uma vez que o servidor pode atingir o nível IV em quatro anos e meio. Após esse período, a evolução na carreira ocorre apenas por meio da progressão por mérito profissional, relacionada ao tempo de trabalho. Considerando esta perspectiva, é importante que as IFES invistam esforços na busca de outros estímulos que possam motivar os servidores a se capacitarem ao longo da carreira.

Em relação ao **incentivo à qualificação**, pois além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal superior a exigida para o cargo de que é titular. O benefício é pago em percentuais calculados sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. Os percentuais são fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%. Sendo que o título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor proporcionará o percentual máximo, enquanto títulos com relação indireta, corresponderão ao percentual mínimo, de acordo com o previsto no anexo IV da Lei 11.091/05 - tabela de percentuais de incentivo à qualificação, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (*)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Curso de graduação completo	25%	15%
B	Especialização com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
C	Mestrado	52%	35%
D	Doutorado	75%	50%

Fonte: anexo IV da Lei 11.091/05. (*) Curso reconhecido pelo Ministério da Educação

Os percentuais relativos ao incentivo à qualificação não são acumuláveis, porém serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão. O que se configura em um grande incentivo para que o servidor busque, ao longo de sua carreira, uma formação superior à exigida para o cargo que ocupa.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) estabeleceu, no artigo 3º, algumas diretrizes para balizar as ações de capacitação do servidor público, conforme apresentado a seguir (BRASIL, 2006a).

- a) Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- b) Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação, interna ou externamente ao seu local de trabalho.
- c) Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.
- d) Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal.
- e) Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional ao longo de sua vida funcional.
- f) Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades.

Conforme se observa, tais diretrizes são amplas, complexas e exigirão um trabalho sistematizado para atingir os propósitos dessa política. Para isto, os gestores públicos utilizarão, como instrumentos, o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e um sistema de gestão por competência, que possibilitarão maior controle da execução de todas as etapas do processo e, conseqüentemente, dos seus resultados.

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer as necessidades e os objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico (PANTOJA & BERGUE, 2010).

Farias e Gaetani (2002), consideram a profissionalização um processo permanente, que requer capacitação institucional contínua, devendo estar associado a um conjunto de princípios que possam assegurar:

- 1) a institucionalização da preocupação com o foco em resultados, em substituição à excessiva preocupação com procedimentos;
- 2) que os conteúdos das capacitações sejam renováveis e devam ser adaptados para atender a novas necessidades;
- 3) o desenvolvimento de programas de capacitação que possibilitem uma mudança de atitude do público alvo na direção de seu próprio autodesenvolvimento;
- 4) estruturas funcionais e organizacionais que favoreçam o aprendizado contínuo;
- 5) estruturas e pessoas capazes de trabalhar com a perspectiva de adaptação permanente, em função do fato de que o ambiente de mudanças exige constante readaptação;
- 6) o desafio de perseguir, sistematicamente, ganhos de produtividade crescente; e
- 7) o desenvolvimento e a criação de redes de ensino e aprendizagem que possibilitem o aprendizado em comunidades de profissionais afins.

Espera-se com isso que a profissionalização do serviço público, baseada, principalmente, na generalização de processos meritocráticos, da capacitação continuada e da avaliação de desempenho (individual e das organizações), contribua para a eliminação de práticas patrimonialistas e clientelistas e que possa elevar os patamares de racionalidade, de produtividade, de transparência, de abrangência, de qualidade e de efetividade dos serviços e das políticas públicas (FARIAS; GAETANI, 2002).

Para Souza (2009), é fundamental na universidade uma avaliação, de fato, por competência, buscando a institucionalização da profissionalização do servidor, oferecendo-lhe um plano de carreira sólido, com aperfeiçoamento e qualificação permanente. Os processos de avaliação e de capacitação dos servidores, tanto os docentes como os técnico-administrativos, devem considerar, principalmente, a habilidade de gestão e a capacidade de se trabalhar em equipe

para construir a excelência na gestão, e dessa forma possibilitar o alcance dos resultados almejados pela instituição.

O Decreto Nº 5.707/06, que instaura a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006), trouxe como escopo principal a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e orienta quanto à necessidade de desenvolvimento permanente para o alcance dessa qualidade.

Nesse contexto, ao citarmos o Decreto nº 5.707/2006, enfatizamos que as atividades de capacitação devem ser voltadas para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Dessa forma, destaca-se a relevância de verificar se as ações do Programa de Capacitação da UNIFAP, voltadas para o aperfeiçoamento profissional dos servidores, atendem aos anseios pessoais destes e se influenciam nos serviços prestados pela Instituição. Parece-nos um tanto desafiador, pois trata-se da necessidade de direcionar políticas que busquem melhorar o desempenho das pessoas na Instituição, bem como motivá-las ao aprimoramento profissional.

Treinamentos podem produzir efeitos diversificados na motivação de diferentes pessoas. No comprometimento, podem reduzir tensões e conflitos e favorecer a aceitação de mudanças organizacionais. O treinamento está relacionado a políticas de incentivo, remuneração e valorização, qualidade dos locais de trabalho, suporte material, financeiro, suporte gerencial ao desempenho na volta do treinamento, os quais afetam diretamente a autoestima do treinado (ABBAD,1999).

Dessa forma, é fundamental que, antes de iniciar um processo de capacitação, com ações de treinamento e desenvolvimento, se verifique se há um consenso dos envolvidos, quanto à sua finalidade para a instituição. As pessoas, que passarão pelo treinamento, precisam ser informadas e conscientizadas da importância desse processo, bem como dos benefícios advindos dele. Isso poderá contribuir para que os envolvidos possam estar mais motivados e, conseqüentemente, colherem resultados mais satisfatórios. Assim, infere-se que os aspectos comportamentais do indivíduo, como a motivação e a satisfação influenciam diretamente nesse processo.

As pessoas, ao participarem de treinamentos, têm várias motivações. Lacombe (2005, p. 322) assim resume — “para muitos, a maior motivação do

treinamento é o aperfeiçoamento pessoal e profissional e a perspectiva de mudar a forma de executar o trabalho”. Dessa forma, quando uma pessoa participa de um treinamento, ela cria a expectativa de usar as capacidades adquiridas em situações do trabalho, por isso é conveniente que os superiores apoiem a aprendizagem e facilitem o emprego desta no local de trabalho. Caso contrário, o funcionário ficará desmotivado.

Robbins (2005, p.105) afirma que “motivação é o processo responsável pelo grau de esforço despendido, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que o indivíduo consegue mantê-los.” Então, motivação é considerada como força interna e externa, determinando a maneira, e a vontade que farão com que o colaborador busque atingir seus objetivos. Ainda de acordo com Robbins (2005, p. 145), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Assim sendo, é possível perceber que a motivação é uma força que move as pessoas.

“Indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substancial na produtividade e na satisfação do trabalho, além de considerável redução do absenteísmo, do atraso, queixas e assim por diante” (MONTANA e CHARNOV, 2003. p. 227). Nesse sentido, Ferreira (2012), alerta para a importância de fazer com que os servidores se sintam bem ao realizar suas atividades:

[...] um dos grandes desafios da gestão de pessoas é fazer com que os trabalhadores sintam-se bem com suas atividades, oferecendo-lhes condições adequadas para que tenham um melhor desempenho (FERREIRA, 2012, p. 09).

Ferreira (2012), afirma que se deve evitar a ocorrência de conflitos entre interesses pessoais e organizacionais, destacando ainda:

[...] os funcionários só se tornam altamente produtivos, só colocam seus talentos, seu interesse, sua criatividade e seu comprometimento a favor do serviço que desempenham quando se sentem contemplados em seus interesses e objetivos pessoais (FERREIRA, 2012, p. 10).

De acordo com Dutra (2002), a valorização é consolidada através de recompensas adquiridas por pessoas como contrapartida de seu trabalho para a empresa. Essa recompensa citada pode ser compreendida como as expectativas e

necessidades, tais como: crescimento profissional, qualificação, projeção social, reconhecimento entre outros.

Nesse contexto, as instituições precisam entender que colaboradores motivados, em comum acordo com os objetivos, metas e valores institucionais, tem sido um dos grandes desafios quando se tem como foco a satisfação dos clientes internos.

O cliente interno, satisfeito, conseqüentemente poderá refletir no aprimoramento da relação com o cliente externo, apostando num objetivo mais amplo, que é a qualidade e eficiência nos processos e, conseqüentemente, o alcance dos resultados almejados pela instituição. Essa motivação muitas vezes vem por meio de reconhecimento, quando as organizações percebem que seus colaboradores, seus conhecimentos e sua criatividade são valiosos patrimônios que merecem atenção (STEWART, 1998).

O autor ainda assevera que não é importante apenas dar contribuições para os colaboradores para que eles se sintam motivados com a atividade desenvolvida, mas, sobretudo é preciso treinar profissionalmente, educar, inovar e mostrar os valores éticos embutidos na sua contribuição em parceria com a organização.

Dutra (2002, pg. 17), ressalta que é responsabilidade da empresa criar as condições para que as pessoas possam entregar “o que elas têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer-lhes”. É preciso que se pense o desenvolvimento aliado aos papéis exercidos pelas organizações e pelas pessoas na relação de troca que se estabelece entre ambas.

O autor sugere que seja incorporada à gestão de pessoas a noção de desenvolvimento humano, que implique na implementação de uma cultura de aprendizagem permanente, com foco no comprometimento mútuo e na gestão participativa. Ademais, deve-se pensar o desenvolvimento humano aliado à noção de competência. De um lado, as competências organizacionais; e do outro, as individuais. Estas últimas podendo ser aproveitadas pela empresa, possibilitando assim agregação de valor para ambas as partes (DUTRA, 2002).

Kotler (2000) observa que, primeiramente, o capital humano, isto é, o colaborador da organização precisa estar apto a oferecer produtos de qualidade e prestar bons serviços de atendimento que clientes externos esperam. O autor tem uma visão muito clara sobre a importância do treinamento para a aquisição de

competências e a expõe dizendo que “as empresas podem obter sólida vantagem competitiva com uma equipe de profissionais bem treinados” (KOTLER, 2000, p. 317).

O autor destaca que pessoas bem treinadas apresentam certas características específicas como: competência - possuem habilidades e conhecimento necessários; cortesia - são agradáveis, respeitosos e corteses; credibilidade - são dignos de crédito; confiabilidade - realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa; capacidade de resposta - respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez; e comunicação - esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza (KOTLER, 2000).

A medida mais usada para avaliar a capacidade de transferência de treinamento é o desempenho pós-programa, que compreende ações direcionadas a metas, que se ajustam a normas e padrões culturais. É o conjunto de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia que a organização estabelece. Traduz a relação entre comportamento, condição e motivos e envolve habilidade, capacidade, atitude e motivação, sendo, portanto, observável, mensurável e dinâmico (ABBAD, 1999)

Nesse sentido, destacamos a necessidade de se promover um aperfeiçoamento dos servidores alinhado aos objetivos institucionais. Pois infere-se que um diferencial no oferecimento de serviços mais eficazes é a implementação de ações de valorização do capital humano, com vistas ao melhor desempenho no cargo.

Assim, o Decreto 5.707/06 (BRASIL, 2006 a), definiu como instrumentos da política o Plano Anual de Capacitação e o seu Relatório de Execução. Neles devem ser definidos os temas e as metodologias de capacitação a serem implementados, gerando informações gerenciais sobre o processo de capacitação e desenvolvimento do servidor público federal e sinalizando os aspectos a serem melhorados internamente e na efetivação da gestão da capacitação baseada em competências. Nessa perspectiva, o citado documento, sistematizou alguns conceitos considerados importantes para o processo de desenvolvimento de pessoal:

I- **Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II- **Gestão por competência:** 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;

III- **Eventos de capacitação:** cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006 a).

Assim, pode-se constatar que a capacitação se tornou uma exigência nos serviços públicos e 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. Cabendo ressaltar que uma das estratégias, descritas no Decreto nº 5.707/2006, para a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federal é a implantação do modelo de gestão por competências.

Nesse entendimento, Marconi (2003) preconiza que para construir o alinhamento das competências individuais aos objetivos institucionais faz-se necessária a estruturação de uma política de capacitação, por meio de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

Dessa forma, tendo em vista que ao longo das últimas duas décadas, o conceito de treinamento evoluiu, de modo a agregar os termos desenvolvimento e educação, passando a ser concebido em termos de níveis e objetivos distintos. Segundo Vargas e Abbad (2006), treinamento refere-se a eventos educacionais planejados, de curta e média duração, que têm a finalidade de promover a melhoria do desempenho dos profissionais por meio da aplicação no trabalho de conceitos aprendidos nas ações instrucionais. Desenvolvimento consiste em um conceito mais amplo que abarca oportunidades de aprendizagem ofertadas pela organização sem, contudo, estar estritamente relacionado à atividade desempenhada ou lacuna de competência identificada. Já o termo educação, por sua vez, vincula-se a ações educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínua dos empregados, abarcando cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação e cursos de pós-graduação.

Para a presente pesquisa é adotada a definição de treinamento proposta por Vargas e Abbad (2006), na qual o treinamento envolve eventos de curta e média duração, como cursos ou oficinas, que buscam promover a melhoria do desempenho individual. Dessa forma, as ações de qualificação, executadas pelo

PQEP/UNIFAP, que contempla ações de educação formal, não serão incluídas neste estudo. O foco será para as ações contempladas pelo PAD, que entre suas linhas de desenvolvimento contém a de treinamento e desenvolvimento específico para cargos e/ou ambientes organizacionais.

Sendo assim, observa-se que treinamento é qualquer atividade que procura melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa dentro da instituição da qual está inserida. Para Gil (2001, p 121), treinamento “é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista ao alcance dos objetivos da organização.”

Nesse contexto, Ferreira (2012) defende que

[...] as organizações que desenvolvem esforços mais consistentes na área de capacitação são aquelas que elaboram programas de treinamento articulados com os seus objetivos e necessidades e organizados de forma a se obter um retorno consistente (FERREIRA, 2012, p. 42).

Para que aconteçam propostas de treinamento, a organização tem que partir da análise de suas necessidades, imaginando-se treinamentos que atendam às estratégias organizacionais. Acontecendo o treinamento, o seu sucesso vai depender dos fatores organizacionais que facilitam ou inibem a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes. Há influência de alguns fatores organizacionais sobre a transferência, entre eles, o nível de estímulo e aprovação diante do uso das novas tecnologias, programas de capacitação de pessoal, aplicação no trabalho do que foi aprendido, favorecida pelo tipo de suporte organizacional (ABBAD, 1999).

O sucesso de programas de treinamento está ligado aos comportamentos e atitudes de gerentes da organização, aos *feedbacks* recebidos e a reforços da organização. Quando existem posturas mais participativas, delimitação de funções de cada um, condutas mais interativas, motivação e atribuição de responsabilidades, envolvimento e comprometimento, a gerência pode conseguir melhores resultados e favorecer a transferência de treinamento (ABBAD, 1999).

Em relação aos resultados do treinamento, recomenda Lacombe (2005), que os treinados correspondem ao que se espera deles, esse efeito é chamado *pigmeleão*, ele é diretamente proporcional a expectativa do responsável pelo treinamento e o desempenho e aprendizagem dos participantes do treinamento. O autor ainda assevera, que para uma empresa ter resultados positivos no

treinamento, é preciso que os diretores colaborem, apoie os seus subordinados no sentido de eles aplicarem os conhecimentos adquiridos em prática (LACOMBI, 2005).

Dessa forma, a percepção será favorável se o trabalhador perceber sinceridade, boa intenção e transparência da organização. Há uma expectativa recíproca entre empregador e trabalhador. Se houver um desequilíbrio entre esforço e retribuições, pode-se gerar desmotivação e, conseqüentemente, diminuirá o empenho na execução de tarefas (ABBAD, 1999).

No contexto deste trabalho, os conceitos permitem entender a relevância dos aspectos novos introduzidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) para capacitação de pessoas no serviço público federal, na perspectiva do desenvolvimento permanente do servidor (BRASIL, 2006a). Tornando-se inquestionável a importância das áreas de treinamento dentro das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, para o desenvolvimento organizacional e pessoal, especialmente com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação – PCCTAE, instituído pela Lei 11.091/2005.

Assim, o cenário apresentado se mostra favorável à implantação de uma política de valorização profissional e institucional, apontada pelas diretrizes nacionais como um dos caminhos que levam a uma maior eficiência nos serviços públicos. Nesse sentido, é importante compreender a Universidade Federal do Amapá dentro deste contexto.

Conforme mencionado, a UNIFAP vem buscando capacitar e qualificar seus servidores, com vistas à condução do alcance dos objetivos e metas institucionais. Porém, parece-nos necessário verificar se o processo de gestão utilizado, na condução dessas ações, está associado a um modelo de gestão por competência, como preconizado na PNDP – Decreto 5.707/06 e nos Decretos 5.824/06 e 5.825/06 – estes últimos estabelecidos no intuito específico de normatizar/consolidar a “gestão de pessoas articulada por competências”, no ambiente das IFES. Em caso positivo, se está sendo realizado um mapeamento das habilidades consideradas essenciais ao desenvolvimento institucional.

Dessa forma, alguns pontos se mostram interessante verificar: I. os motivos que levaram os técnicos a participarem ou não das ações de capacitação; II. de que forma acontece o processo de gestão dessas ações; III. se as ações

executadas estão possibilitando o desenvolvimento de competências específicas, em atendimento aos objetivos institucionais, caso positivo, se estão sendo aproveitadas pelos técnicos capacitados em suas unidades de trabalho.

O próximo capítulo tem por objetivo apresentar o percurso metodológico utilizado neste estudo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Pesquisa é um processo de aprendizagem permanente. O pesquisador é sempre um aprendiz. É a humildade intelectual que deve ser própria de um aprendiz que mitiga suas hesitações e suas incertezas, e que fecunda suas interpretações e reflexões acerca do objeto de estudo, face à teoria que o orientou e ao método que utilizou (VERGARA, 2005, p.265).

No contexto geral, a pesquisa ao abordar a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UNIFAP, procurou identificar como acontece esse processo, os motivos que levaram os técnicos a buscarem a capacitação, como os servidores percebem os resultados da capacitação em suas carreiras e atividades funcionais e qual a percepção dos gestores em relação aos impactos da capacitação à instituição, por meio do técnico capacitado.

Consolidado o referencial teórico para a composição deste estudo, e fazendo uso da abordagem qualitativa, da técnica da entrevista e grupo focal, através da análise de conteúdo, foi possível definir as categorias de análise, com base na literatura consultada e, posteriormente, confrontadas com as falas dos servidores técnico-administrativos e dos gestores entrevistados, dentre as quais: a) motivação (para participação ou não das ações de capacitação); b) processo de gestão das ações de capacitação; c) desempenho profissional pós- capacitação e, d) desempenho dos servidores pós-capacitação (visão do gestor).

Uma pesquisa procura responder às inquietudes do pesquisador sobre determinado tema. Dessa forma, Gil (2008) salienta que ela deve ser vista como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, tendo como principal objetivo apresentar respostas para problemas, por meio da utilização de procedimentos científicos.

Nesse sentido, visando atingir os objetivos traçados na pesquisa, optou-se para a investigação a utilização da abordagem qualitativa e uma combinação das fontes de informações: documentos, o próprio treinando e os gestores. Para tanto, segue-se o detalhamento dos caminhos metodológicos percorridos, a saber: (a) caracterização da pesquisa (b) estratégia metodológica utilizada, (c) a instituição pesquisada, (d) participantes da pesquisa, (e) os instrumentos da coleta de dados, e (f) procedimentos adotados no tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins este estudo se classifica como **descritivo**. Segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa possui como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

No presente estudo houve pretensão da pesquisadora em conhecer os resultados gerados pelo programa de capacitação desenvolvido em uma Universidade Pública Federal. Assim, a centralidade desta pesquisa foi o Programa de Capacitação dos Servidores da Instituição investigada, proposto pela área de gestão de pessoas e referenciado a partir das políticas e diretrizes de governo para o aprimoramento da gestão de pessoas do serviço público federal, direcionado à qualificação do quadro de servidores.

No que concerne à natureza da pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa. De acordo com Vergara (2005, p. 10), os métodos qualitativos “Enfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto”. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Os objetivos específicos do presente estudo demandaram a adoção de uma estratégia metodológica dividida em três etapas distintas, embora complementares. Para cada etapa da pesquisa utilizou-se diferentes técnicas metodológicas e instrumentos específicos, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1- Descrição das Etapas da Pesquisa

Etapas	Objetivos Específicos	Técnica/Instrumento	Fontes da Coleta de Dados
Etapa 1 Levantamento e análise de documentos	Descrever as ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, no período de 2013 a 2017	Análise Documental	Documentos - Leis, Decretos, Resoluções Normativas, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento do Servidores TAE's da UNIFAP, Plano Anual e Relatórios Anuais de Capacitação, PDI).
Etapa 2 Realização de Grupo Focal com os técnicos	Descrever os impactos das ações de capacitação na carreira e nas rotinas de trabalho, na percepção dos servidores técnico-administrativos	Grupo Focal	Amostra de servidores egressos, evadidos e não egressos das ações de capacitação realizadas no período de 2013 a 2017.
Etapa 3 Realização de Entrevista com gestores	Registrar a percepção dos gestores sobre as ações de capacitação e seus reflexos no desempenho profissional dos técnicos e na qualidade dos serviços prestados pela instituição	Entrevista Semiestruturada	Gestores das unidades de lotação dos técnicos capacitados

Fonte: Elaborado pela autora

Os procedimentos metodológicos utilizados e o detalhamento de cada uma das etapas serão posteriormente relatados.

3.3 INSTITUIÇÃO INVESTIGADA E DELIMITAÇÃO DO LÓCUS

O presente estudo foi realizado na Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, criada pelo Decreto n.º 98.977, de 2 de março de 1990. É uma instituição federal de natureza fundacional, vinculada ao Ministério da Educação. Sua sede, denominada Campus Marco Zero, está localizada na cidade de Macapá, capital do Estado do Amapá. Tem como objetivos desenvolver programas e projetos de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Declara como Missão “promover de forma indissociável ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento social, econômico, ambiental, tecnológico e cultural da região amazônica” (UNIFAP, 2015, p. 30).

Além do campus Marco Zero, a UNIFAP conta com mais três campi: Santana, Mazagão e Oiapoque – este último também conhecido como Campus Binacional, localizado a cerca de 600 km da sede, com sua posição geográfica fazendo fronteira com a Guiana Francesa.

Os dados atuais do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas - SIGAA, referentes aos números que compõem a comunidade universitária, distribuídos em seus *campi*, apresentam em termos quantitativos os seguintes números: 55 cursos de graduação, 15 programas de pós-graduação *Stricto Sensu* (Mestrado), três programas de pós-graduação *Stricto Sensu* (Doutorado), dois programas de residência médica e multiprofissionais (Especialização) e sete programas de pós-graduação *Lato Sensu* (Especialização).

Segundo relatório emitido em maio de 2019 pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH, a UNIFAP é composta por 1.221 servidores públicos ativos em seu quadro efetivo, dos quais 516 são técnico-administrativos e 705 docentes. Tendo sua estrutura organizacional composta por: I - Órgãos Colegiados Superiores; II - Órgãos Executivos Superiores; III - Órgãos de Assessoramento; IV - Órgãos da Administração Geral; V - Órgãos Executivos de Administração Específica. Conforme Organograma Funcional (Anexo A).

Sua estrutura acadêmico-administrativo é composta por sete Pró-Reitorias, quais sejam: PROGRAD; PROAD; PROEAC; PROPLAN; PROPESPG; PROCRI e PROGEP. Para efeito deste estudo, definiu-se como lócus apenas três destas, quais sejam: PROPLAN - que tem entre suas competências: “Planejar, coordenar e organizar ações com vistas a elaboração do Planejamento Estratégico da Universidade” (UNIFAP, 2013 a, pg.1); PROGRAD - por ter o maior contato com a comunidade acadêmica – docentes e discentes e, a PROGEP, por ser responsável pela gestão do Programa de Capacitação, objeto deste estudo.

Esta última, criada pela Resolução nº 01/2013 - CONDIR, do Conselho Diretor da Universidade Federal do Amapá, que tem em sua estrutura o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal, que entre suas competências tem: “gestão das ações relativas a: planejamento, acompanhamento, capacitação e avaliação dos servidores da UNIFAP” (UNIFAP, 2013 a, pg. 8), sendo executada pela Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP, responsável por “implementar e coordenar as políticas e as ações de capacitação de pessoal” (UNIFAP, 2013 a, pg. 8), como já relatado anteriormente. A equipe da DCET é

composta por duas servidoras, incluindo a chefia – que tem formação em sociologia, e duas especializações: Gestão de Pessoas e Planejamento e Avaliação de Políticas Públicas – e uma assistente administrativo, com formação em Relações Públicas.

Para consecução dos objetivos específicos desta pesquisa, seguiu-se o percurso metodológico estabelecido em etapas, descritas anteriormente no Quadro 1, da qual cada fase compreende a utilização de um instrumento ou técnica diferente. Segue-se, portanto, o detalhamento das fases da coleta de dados, utilizando: análise documental, grupo focal e entrevista. Bem como o procedimento adotado para tratamento e análise dos dados coletados.

3.4 ETAPA 1 – ANÁLISE DOCUMENTAL – CAPACITAÇÃO DE SERVIDOR NA UNIFAP

De acordo com Moreira (2008), a análise documental tem como finalidade a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim.

Para coleta dos dados, inicialmente, buscou-se acessar arcabouço legal que normatiza a política de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal, bem como a legislação referente ao desenvolvimento da carreira dos servidores técnicos das IFES (Apêndice G). Na sequência, efetuou-se a seleção dos documentos internos da Instituição que trata da capacitação dos servidores, com objetivo de mapear e, principalmente, conhecer a Instituição, o Programa de Capacitação dos TAE's e os caminhos percorridos para a elaboração e implementação do Plano Anual de Capacitação da instituição estudada.

O conjunto de documentos foi composto por: Resoluções e Atos da Reitoria que orientam a Capacitação dos Servidores na Instituição; Relatórios DCEP, das Ações de Capacitação dos anos de 2013 a 2017; PAC/UNIFAP (2016, 2017); Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Técnico-administrativos da UNIFAP (2008); PDI/UNIFAP 2015-2019 e resoluções (Apêndice H).

Para tratamento e análise do material, inicialmente, realizou-se uma seleção para destacar os documentos que seriam analisados; em seguida, procedeu-se à análise descritiva do teor textual e do conteúdo do material selecionado. A partir dos dados obtidos, elaborou-se um histórico da política de capacitação e, na sequência, a construção de quadros com a descrição das informações coletadas, referentes às ações de capacitação implementadas no

período de 2013 a 2017: número de ações realizadas em cada exercício, bem como o quantitativo de inscritos e concluintes. Ressalta-se que a escolha de trabalhar com este recurso de investigação caracterizou-se como um dos procedimentos para descrever a política de capacitação executada na instituição investigada.

Na subseção que apresentará os resultados desta etapa da pesquisa, constará a apresentação do perfil institucional da UNIFAP e o panorama do Programa de Capacitação dos TAE's com o detalhamento das ações executadas dentro do recorte temporal definido nesta pesquisa. Tendo em vista que o estudo ora apresentado aborda o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Técnico-administrativos da UNIFAP, com foco na avaliação dos resultados das ações de capacitação, desenvolvidas no período de 2013 a 2017, na percepção dos técnicos e gestores.

3.5 ETAPA 2 – GRUPO FOCAL

A **Etapa 2** foi realizada com a utilização de outro recurso de investigação: o **Grupo Focal**. Nesta etapa, objetivou-se conhecer a percepção dos servidores técnicos a respeito dos resultados das ações de capacitação em suas carreiras e rotinas de trabalho. O grupo focal é a reunião de pessoas que convivem em uma situação em comum, essa metodologia é utilizada por estimular a participação dos envolvidos, favorecendo o relato de vivências pessoais e a troca de experiências, essa é uma metodologia qualitativa de caráter subjetivo (DEBUS, 1997). Como técnica para coleta de dados, faz-se menção de que o grupo focal é utilizado quando se quer compreender diferenças e divergências, contraposições e contradições (GATTI, 2005).

Zimmermann e Martins (2008) explicitam que, no âmbito das abordagens qualitativas em pesquisa social e no campo da saúde, essa técnica vem sendo cada vez mais utilizada. Os sujeitos participantes da pesquisa encontram no Grupo Focal liberdade de expressão, que é favorecida pelo ambiente, levando a uma participação efetiva. Quanto à seleção dos participantes do GF, deve-se privilegiar a escolha segundo alguns critérios, conforme o problema em estudo, e desde que possuam características comuns que os qualifiquem para a discussão da questão focal (GATTI, 2005).

Gondim (2003) afirma que o uso dos grupos focais depende dos pressupostos e premissas do pesquisador, que pode recorrer a eles para: (a) reunir informações necessárias para a tomada de decisão; (b) promover a autorreflexão e transformação social; e (c) explorar um tema pouco conhecido, visando ao delineamento de pesquisas futuras.

De acordo com Vergara (2005), o grupo focal tem como principais características:

[...] auxilia a construção de outros instrumentos de coleta de dados; apresenta flexibilidade na condução das sessões, podendo o grau de envolvimento do moderador ser alto ou baixo, conforme os objetivos da pesquisa; pode provocar *insights* nos participantes, enriquecendo a discussão; as respostas de alguns membros do grupo podem inibir a manifestação de opiniões contrárias à opinião média grupal; é inadequado para discussão de temas delicados, podendo causar constrangimento aos membros do grupo; apresenta menor quantidade de dados por participante, se comparado com a entrevista individual; pode haver dificuldade para agendar a reunião, se comparado com a entrevista individual [...] (VERGARA, 2005, p.112).

De acordo com revisão de literatura, realizada por Zimmermann e Martins (2008), para utilização do Grupo Focal é necessário um prévio planejamento, verificando quais aspectos específicos ao andamento dos trabalhos precisam ser contemplados. Dessa forma, o planejamento é uma etapa fundamental tendo em vista a necessidade de visualização de particularidades que serão imprescindíveis para o alcance do objetivo que se pretende. Assim, a pesquisadora elaborou um planejamento prévio contemplando os seguintes itens: grupo participante, conteúdo, seleção do local, convite, cronograma e condução da sessão, conforme relatados nos tópicos a seguir.

3.5.1 Sujeitos Participantes da Pesquisa

Para efeito desta pesquisa, foram considerados como participantes dos grupos de foco, 14 servidores, provenientes da categoria funcional Técnico-Administrativo em Educação, ativos e em efetivo exercício na Instituição. Estes divididos em dois grupos de respondentes. O primeiro, composto por 10 servidores, tendo em vista o seguinte perfil: ser egresso dos cursos e terem concluído as ações de capacitação do PAC/UNIFAP, realizadas no período de 2013 a 2017 (Apêndice D). O segundo, composto por quatro servidores, com o seguinte perfil: não ter

participado e/ou ter se evadido das ações de capacitação, executadas no período definido para este estudo (Apêndice E).

Ainda em relação aos participantes, levou-se em consideração que os técnicos estivessem lotados em um dos departamentos e/ou coordenação que compõem uma das três Pró-Reitorias definidas como *lôcus* deste estudo.

3.5.2 Coleta de Dados

Para os procedimentos de coleta e análise dos dados, inicialmente foi feita a seleção dos participantes, conforme os propósitos da pesquisa. Para isto, optou-se por realizar dois grupos de discussão, conforme os seguintes perfis: a) egressos das ações de capacitação realizadas no período de 2013 a 2017 e, b) servidores evadidos e não egressos destas. Assim, foi encaminhado um convite por e-mail institucional para 13 servidores do primeiro grupo e para seis do segundo grupo. Posteriormente, realizou-se contato telefônico com esses prováveis participantes, verificando a possibilidade de aceitação. Destes, não compareceram três no primeiro grupo e dois no segundo. Ficando o primeiro composto por 10 participantes (Apêndice D) e o segundo com quatro (Apêndice E). Dessa forma, a Etapa 2 deste estudo, contou com 14 participantes.

Os Grupos foram realizados em dia e hora agendado pela pesquisadora. Sendo o primeiro realizado no dia 25 de abril, às 16h, com duração de duas horas e o segundo no dia 30 do mesmo mês, iniciando às 16h, com duração de 55 minutos. O espaço utilizado para as sessões foi a sala 2, da área de capacitação do prédio da **PROGEP**, localizada na própria Instituição, tendo uma certa distância dos outros setores, com exceção da área administrativa daquela Pró-Reitoria, que fica no mesmo prédio, mas em área diferente. A escolha do local se deu em razão de se evitar interferências externas e assegurar a privacidade dos participantes.

As cadeiras estavam dispostas em forma de “U”, o que possibilitou a visualização de todos entre si. A pesquisadora, que desempenhou a função de moderadora, se posicionou em frente aos participantes, em local que facilitou a visualização do grupo.

Visando a uma melhor condução da técnica, elaborou-se um roteiro de atividades com o objetivo de cumprir todos os passos. Para unificar as informações

e facilitar o desenvolvimento da sessão, utilizou-se o *notebook* e *data show* com o detalhamento do roteiro e das perguntas norteadoras.

O início da coleta dos dados se deu com a moderadora dando as boas vindas e agradecendo a presença de todos, ressaltando a contribuição que estavam prestando para a execução da pesquisa. Fez uma sucinta explanação do tema e do objetivo central da pesquisa e de sua relevância para a instituição e para os servidores. Na sequência, pediu aos participantes que fizessem uma breve apresentação dizendo nome, função e lotação.

Após uma breve abordagem sobre a técnica, a moderadora apresentou o objetivo da reunião e prestou orientações sobre a dinâmica do trabalho, reforçando alguns pontos que possibilitariam um melhor resultado, sendo os principais: a importância de todos participarem, de se evitarem as conversas paralelas e evitar dispersão. Por último, falou da confidencialidade dos dados individuais coletados, necessidade da análise e divulgação dos resultados. Na sequência, todos fizeram a leitura e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) e a moderadora iniciou as questões norteadoras.

Em relação às questões de coleta dos dados do grupo focal, cabe ressaltar que a pesquisadora elaborou um roteiro constituído por perguntas centradas nas categorias definidas *a priori*, com base na revisão da literatura abordada neste estudo, a fim de esclarecer a questão e estimular a discussão (Apêndice B). Este foi previamente analisado e a validação foi realizada por duas servidoras que atuam no Departamento de Registro e Controle Acadêmico vinculado à PROGRAD.

Toda a sessão foi áudio-gravada com prévia permissão dos participantes, facilitando a transcrição posterior. A reunião do primeiro grupo durou duas horas e a do segundo, 55 minutos.

3.6 ETAPA 3 – ENTREVISTAS COM OS GESTORES

O recurso de investigação utilizado na terceira e última etapa foi a técnica de **entrevista**. Segundo Brito Jr (2011), esta é a técnica mais indicada em análises de percepção de colaboradores quanto a processos e políticas organizacionais, pois proporciona ao pesquisador reunir um significativo número de dados e informações que atribuirão grande relevância ao trabalho científico.

3.6.1 Sujeitos Participantes da Pesquisa

O grupo de respondentes das entrevistas foi composto por cinco gestores, das unidades de lotação dos técnicos capacitados, que ocuparam cargos de gestão, no período a que se refere à investigação, em uma das três Pró-Reitorias definidas como *lócus* deste estudo, quais sejam: 1- Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas- DDP/PROGEP; 2- Diretor do Departamento de Planejamento – DEPLAN/PROPLAN; 3- Diretora do Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DERCA/PROGRAD; 4- Coordenadora de Ensino e Graduação – COEG/PROGRAD; e 5- Chefe da Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP/PROGEP (Apêndice F).

3.6.2 Coleta de Dados

As entrevistas, com roteiros semiestruturados (Apêndice C), foram submetidas aos gestores (Apêndice F), objetivando registrar suas percepções sobre as ações de capacitação e seus reflexos no desempenho profissional dos técnicos e na qualidade dos serviços prestados pela instituição. Foram agendadas e executadas individualmente.

Primeiramente, foi feita a apresentação da pesquisadora, da temática e dos objetivos do estudo. Na sequência, foi proferida a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A), como também, observada a aprovação da pesquisa pelo Conselho de Ética em Pesquisa - CEP/UNIFAP. Após informado o caráter confidencial e a proteção de dados dos participantes, foi solicitada a permissão para a áudio-gravação, tendo a concordância de todos os participantes. Somente após esses procedimentos, iniciou-se a entrevista.

No dia oito maio de 2019, foram realizadas as entrevistas com a diretora do DERCA e com a coordenadora de Ensino de Graduação – COEG. A primeira começou às nove horas e durou 26 minutos. A segunda teve início às 10h30min, com duração de 23 minutos. No dia 10 do mesmo mês, às 09h30min, ocorreu a entrevista com o Diretor do DEPLAN, que durou 19 minutos.

Para caracterizar a Política de Capacitação da UNIFAP e, conseqüentemente, as etapas do processo de gestão das ações do PAC, como também registrar suas percepções a respeito dos resultados da capacitação dos

servidores, foram realizadas mais duas entrevistas semiestruturadas. Uma delas com a diretora de Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDT e a outra com a chefe da Divisão de Capacitação e Educação Profissional - DCEP. A primeira durou aproximadamente 31 minutos, ocorrendo às 11h do dia três de maio de 2019. A segunda durou 38 minutos, e foi realizada no dia seis de maio às 16h.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS – GRUPO FOCAL E ENTREVISTAS

Para analisar as informações dos grupos de foco e das entrevistas, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que tem como propósito identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema (VERGARA, 2005). De acordo com Bardin (1977), o termo análise de conteúdo refere-se a:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 142).

Um dos procedimentos utilizados na análise de conteúdo é a definição de categorias, de acordo com os objetivos da pesquisa. Segundo Bardin (1977), a análise categorial é basicamente criar *rubricas* ou *classes*, com a finalidade de agrupar de maneira genérica elementos comuns em seus caracteres. Assim, categorizar significa isolar elementos para, na sequência, agrupá-los. Na categorização, é importante considerar as seguintes características: devem ser exaustivas, ou seja, permitir a inclusão de praticamente todos os elementos; objetivas, ou seja, ser definida de forma precisa; mutuamente exclusivas, sendo assim, cada elemento só pode ser incluído em uma única categoria; e pertinentes, precisando estar adequadas aos objetivos da pesquisa (VERGARA, 2005).

Conforme Bardin (1977), esta técnica compreende as etapas de pré-análise, que consistem em: seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos; exploração do material, referente à implementação destes procedimentos; e tratamento e interpretação dos resultados obtidos, que se refere à geração de inferências e os resultados da investigação. Dessa forma, é por meio das inferências que se busca responder às questões de pesquisa.

Neste estudo, a pré-seleção, anterior à análise propriamente dita, ocorreu na construção do roteiro de entrevista e das questões norteadoras, que foram embasados a partir das categorias definidas preliminarmente, com base na literatura consultada e, posteriormente, confrontadas com os dados das entrevistas e discussões dos grupos. Assim, foram analisados os elementos considerados relevantes para as categorias analíticas, como também os mais citados nas falas dos sujeitos da pesquisa. Tendo em mente que o procedimento qualitativo focaliza as peculiaridades e as relações entre os elementos, enfatizando aquilo que é relevante e que pode não ser, necessariamente, frequente no texto, o que sugere Vergara (2005).

A análise de conteúdo deste estudo aconteceu em três momentos distintos: no primeiro foram feitas as transcrições das discussões no grupo focal e das entrevistas; no segundo, a leitura das transcrições e seleção das falas para análise, classificando-as de acordo com as categorias de análise definidas anteriormente; e, no terceiro momento, a redação e discussão dos resultados encontrados.

As transcrições dos conteúdos foram integralmente realizadas pela pesquisadora, utilizando-se do aplicativo de *web* denominado o *Transcribe*. Este auxilia nas transcrições de entrevistas gravadas. Na transcrição, objetivando o sigilo das falas, os participantes das entrevistas e dos grupos de discussão foram codificados aleatoriamente. Assim, os cinco gestores entrevistados receberam códigos do tipo G1; G2; G3; G4 e G5. Enquanto os participantes dos grupos de discussão – Grupo Focal, receberam os códigos por grupo, ficando identificados por GF1 e GF2.

Após a transcrição e codificação, procedeu-se, com bastante atenção, à leitura de todo conteúdo, a fim de extrair a melhor visão do assunto abordado. Na sequência, de acordo com os objetivos da pesquisa, foram selecionados os trechos das falas que interessavam à pesquisa, sendo agrupados em conjunto, em quadro elaborado pela pesquisadora, e classificados de acordo com as categorias analíticas.

As categorias de análise estão representadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Categorização de análise com base na teoria

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO COM BASE NA TEORIA
a) Motivação: • Robbins, Stephen Paul (2005); • Montana e Charnove (2003); • Abbad (1999); • Ferreira (2012).	• Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta; • Conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais; • Necessidade do aumento da competência técnica e profissional; • Satisfação pessoal e profissional.
b) Processo de Gestão • Robbins, Stephen Paul (2005); • Montana e Charnove (2003); • Abbad (1999); • Ferreira (2012).	• Processo de solução de problemas, de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes; • Orientado pela gestão do conhecimento; gestão de pessoas; gestão das competências humanas e políticas de recursos humanos.
c) Desempenho Profissional pós-capacitação (visão do técnico): • Robbins, Stephen Paul (2005); • Montana e Charnove (2003); • Abbad (1999); • Ferreira (2012).	• Refere-se tanto à aquisição de conhecimentos e habilidades quanto ao desenvolvimento integral da pessoa; • Orientação para o alcance dos objetivos institucionais; aumento das competências técnicas e habilidades interpessoais e intergrupais.
d) Desempenho dos servidores pós-capacitação (visão do gestor): • Robbins, Stephen Paul (2005) • Montana e Charnove (2003); • Abbad (1999); • Ferreira (2012).	• Processo de solução de problemas, de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes; • Aumento das habilidades técnicas e profissionais dos servidores; • Educação continuada, considerando a gestão do conhecimento aliada à gestão de pessoas visando ao desenvolvimento de competências de recursos humanos; • Conjunto de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia que a organização estabelece. • Orientação para o cumprimento dos objetivos institucionais (PDI/UNIFAP).

Fonte: Adaptado de Serique (2011).

Para redação e discussão dos resultados foram apresentadas as categorias estabelecidas bem como os trechos dos conteúdos, sendo os participantes representados pelos códigos definidos na fase da transcrição e codificação. Os trechos dos relatos serão apresentados na seção de resultados e discussão, com os relatos dispostos aleatoriamente, a fim de preservar a identidade dos participantes.

Cabe ressaltar que a obtenção de informações sobre a percepção dos servidores envolvidos nas ações de capacitação da instituição, utilizando-se do GF, aliada à percepção dos gestores na etapa das entrevistas, contribuiu para uma análise mais completa dos efeitos produzidos por estas ações no âmbito da instituição pesquisada

Esta dissertação teve seu projeto encaminhado ao Comitê de Ética e Pesquisa – CEP, da Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, via Plataforma Brasil, nos moldes da Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, vinculado ao Ministério da Saúde. Tendo sido aprovado no dia dois de abril de 2019, por meio do parecer consubstanciado do CEP, sob o nº 3.238.450. Conforme o parecer, o projeto não precisou de apreciação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP.

O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo tem por objetivo geral: Descrever e levantar a avaliação da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP, no período de 2013 a 2017. Para isso, foram traçados três objetivos específicos, conforme apresentados na introdução deste trabalho.

Após o tratamento dos dados, passou-se à análise e interpretação dos resultados encontrados. Assim, este tópico apresenta os resultados na seguinte ordem: inicialmente, buscando atender o primeiro objetivo específico previsto neste estudo, será apresentada a descrição das ações de capacitação desenvolvidas pelo PAC da instituição investigada; na sequência, em atendimento aos demais objetivos específicos, apresentam-se os resultados das discussões dos grupos focais e, posteriormente, o das entrevistas.

4.1 ETAPA 1 – RESULTADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL – CAPACITAÇÃO DE SERVIDOR NA UNIFAP

4.1.1 UNIFAP – Perfil Institucional

A Fundação Universidade Federal do Amapá – UNIFAP é uma instituição pública de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação. Sua sede, denominada Campus Marco Zero, está localizada na cidade de Macapá, capital do Estado do Amapá.

Iniciou suas atividades em 1970 como Núcleo Avançado de Ensino (NEM), vinculado à Universidade Federal do Pará (UFPA), com a oferta de aproximadamente 500 (quinhentas) vagas voltadas para o campo do magistério (licenciatura curta), implantando, assim, o ensino superior no Amapá (UNIFAP, 2015).

Somente em 1990, cria-se, de fato, a Fundação Universidade Federal do Amapá, autorizada por meio do Decreto n.º 98.977, de 2 de março de 1990, publicado no Diário Oficial da União n.º 43, de 5 de março de 1990, nos termos da Lei n.º 7.530, de 29 de agosto de 1986, que autoriza o Poder Executivo a instituí-la, tendo seu estatuto aprovado pela Portaria Ministerial n.º 868/90, de acordo com o Parecer n.º 649/90-SESu, aprovado em 9 de agosto de 1990 e publicado na

Documenta MRC n.º 35, tornando-a uma Instituição de Ensino Superior (IES), mantida pela União (UNIFAP, 2015).

Sendo uma autarquia, a UNIFAP possui autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conforme art. 207 da CF de 88. Conforme estabelecido no Artigo 3º, incisos I, II, III, e IV do seu Regimento Geral, a UNIFAP tem por objetivos e funções: a) ministrar o ensino, que é indissociável da pesquisa e extensão; b) desenvolver as ciências, as letras e as artes; c) prestar serviços a entidades públicas e privadas e à comunidade em geral; e d) promover o desenvolvimento nacional, regional e local.

Nesse contexto, a Universidade Federal do Amapá desenvolve programas e projetos de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão com o objetivo de contribuir para a cidadania e o desenvolvimento nacional e amazônico na qual está inserida e, declara como Missão “promover de forma indissociável ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento social, econômico, ambiental, tecnológico e cultural da região amazônica”(UNIFAP, 2015, pg. 30).

Além do campus Marco Zero, nome que recebeu por localizar-se próximo à linha imaginária do Equador, a UNIFAP está presente em mais cinco municípios do estado, com os Campi: Santana, Mazagão e Oiapoque – este último também conhecido como Campus Binacional, localizado cerca de 600 km da sede, com sua posição geográfica fazendo fronteira com a Guiana Francesa - território ultramarino Francês, tendo, também, estrutura física nos municípios de Amapá, Laranjal do Jari e Tartarugalzinho. E, ainda, áreas para futuras instalações no município de Porto Grande (UNIFAP, 2015). Para melhor entendimento da presença geográfica da UNIFAP, ver mapa constante na figura 1:

Figura 01 - Presença geográfica da UNIFAP



Fonte: UNIFAP, 2015.

A atuação da Universidade Federal do Amapá não se restringe aos municípios onde a Instituição possui *campi* ou estrutura física: abrange os municípios, cidades e distritos ao redor desses municípios, possibilitando assim, o acesso ao ensino superior e às ações de pesquisa e extensão, realizadas pela UNIFAP, às populações daquelas localidades (UNIFAP, 2015).

A estrutura organizacional da UNIFAP tem a seguinte composição:

I - Órgãos Colegiados Superiores:

- a) Conselho Diretor;
- b) Conselho Universitário;

II - Órgãos Executivos Superiores:

- a) Reitoria;
- b) Pró-Reitorias;

III - Órgãos de Assessoramento;

IV - Órgãos da Administração Geral;

V - Órgãos Executivos de Administração Específica.

No Anexo A do presente estudo consta o Organograma Funcional da UNIFAP, para melhor compreensão da estrutura organizacional e administrativa da Instituição.

A sua estrutura de governança é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Superior – CONSU; Conselho Diretor – CONDIR; Auditoria Interna – AUDINT; Comissão Própria de Avaliação – CPA; Ouvidoria e a Procuradoria Jurídica – PROJUR. E na estrutura acadêmico-administrativo sete Pró-Reitorias, quais sejam: Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD; Pró-Reitoria de Administração – PROAD; Pró-Reitoria de Extensão e Ações Comunitárias – PROEAC; Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPEPG; Pró-Reitoria; Pró-Reitoria de Relações Interinstitucionais – PROCRI e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP. Esta última, responsável pela coordenação e execução do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Técnicos, foco de estudo desta pesquisa.

Um dos setores que merece destaque e compõe a estrutura da PROGEP é o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal - DDP que é composto de três divisões: Divisão de Acompanhamento e Avaliação; Divisão de Saúde e Medicina do Trabalho; Divisão de Qualidade de Vida e a Divisão de Capacitação e Educação Profissional. Esta última, à frente da coordenação e execução das ações de capacitação. Tendo entre suas atribuições: “implementar e coordenar as políticas e as ações de capacitação de pessoal” (UNIFAP, 2014, pg. 6).

Para fazer frente aos desafios que as IFES precisam enfrentar, com vistas ao atendimento dos anseios da sociedade, é necessário desenvolver e implementar novos modelos de gestão, utilizando-se de ferramentas de planejamento eficazes que possibilitem o alcance de seus objetivos estratégicos e sua missão institucional. Para isso, a UNIFAP, após a publicação da Lei 11.091/05 (PCCTAE) e do Decreto 5.707/06 (PNDP), elaborou dois Planos de Desenvolvimento Institucional. Sendo o primeiro para o período de 2010-2014 e o segundo para 2015-2019. Nos quais apontaram programas, projetos e ações que norteiam a atuação da instituição. Além da construção da missão, da visão, e dos valores da instituição.

O estudo para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), identificou dentre as inúmeras ações que precisavam urgentemente serem implantadas, estava o processo de capacitação de seu quadro de servidores técnico-administrativos, condição indispensável e favorável ao alcance dos objetivos institucionais. Pois a capacitação gera competência, que se adquire através do conhecimento, habilidades e atitudes que passam a ter verdadeiro significado quando são direcionados à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O PDI definiu ainda, quatro eixos temáticos/perspectivas nas quais estão presentes os objetivos estratégicos institucionais, são eles: sociedade, processos internos, orçamento e aprendizado e crescimento. Constando nesta última, os desafios pertinentes ao desenvolvimento de pessoas, suas competências e crescimento. Tendo como objetivo estratégico:

[...] qualificar e capacitar servidores docentes e técnicos-administrativos, através da implementação de uma política institucional de qualificação e capacitação de servidores visando à melhoria do desempenho profissional e considerando as competências atuais e as metas da instituição (UNIFAP, 2015, p. 32).

Destaca-se este objetivo, por constituir o foco desta pesquisa. Assim, entendemos ser necessário apresentar um panorama do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores TAE's da Instituição e na sequência a descrição das ações implementadas no período de 2013 a 2017.

4.1.2 O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos TAE's e as Ações de Capacitação Implementadas no Período de 2013 a 2017

A lei 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE – que prevê a implementação do programa de capacitação e aperfeiçoamento - de acordo com o preconizado no artigo 24 da referida Lei, demandou mudanças administrativa e de conhecimento referente aos modelos que conduziam, até então, o gerenciamento da gestão de pessoas nas IFES, com vistas a um melhor direcionamento de seus recursos humanos em direção ao alcance dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, a resolução nº 15/2007- CONSUL/UNIFAP, de 28 de agosto de 2007, aprovou a proposta do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos da UNIFAP, caracterizando-se como um conjunto de ações voltadas para o desenvolvimento institucional através do investimento educacional nos servidores do quadro técnico-administrativo da UNIFAP, devendo realizar-se continuamente (UNIFAP, 2008). O referido programa visa:

[...] atender às especificidades profissionais dos servidores da Universidade, promover o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho profissional e de valores e atitudes focados no crescimento integral do servidor como agente corresponsável pelo processo de transformação e qualificação Institucional, tornando-o apto para o exercício de suas funções de forma articulada com a função social da Universidade (UNIFAP, 2008, p. 5).

O Programa de Capacitação é executado através de diversas ações, a saber: cursos de curta duração, treinamentos, oficinas, seminários e outros tipos de eventos, com vistas a atender as demandas de formação e desenvolvimento individual e profissional dos servidores da UNIFAP e tem como objetivo geral:

[...] promover o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a qualificação dos servidores da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP, de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (UNIFAP, 2008, p. 9).

Para isso, de acordo com UNIFAP (2008, pg. 9), traçou os seguintes objetivos específicos:

- 1) Contribuir para o desenvolvimento do servidor da Universidade Federal do Amapá, como profissional e cidadão;
- 2) Capacitar o servidor da UNIFAP para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- 3) Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição;
- 4) Promover ações de qualificação para os servidores da UNIFAP no âmbito da educação fundamental, ensino médio, de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu;

- 5) Potencializar o componente da qualificação como elemento motivacional para a progressão na carreira, o desenvolvimento pessoal e institucional; e,
- 6) Identificar necessidades de capacitação e demandas específicas de desenvolvimento.

Nesse sentido, o Programa de Capacitação foi implementado tendo como referência duas linhas de desenvolvimento, definidos pelo Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICTAE - UNIFAP), assim divididas: Programa de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento – PAD e Programa de Qualificação e Educação Profissional – PQEP (UNIFAP, 2008). O primeiro composto pelas seguintes áreas: a) iniciação ao serviço público e socialização organizacional; b) treinamento e desenvolvimento específico para cargos e/ou ambientes organizacionais e, c) aperfeiçoamento da Gestão Universitária.

O segundo, o PQEP está estruturado, também, em três áreas, são elas: a) educação de jovens e adultos; b) graduação tecnológica e, c) pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

O Programa de Capacitação prevê que as ações de capacitação e desenvolvimento deverão ter uma abordagem pedagógica que tem como premissa os “quatro pilares da educação”, estabelecidos em 1996, pela Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI – UNESCO, sendo assim discriminados: primeiro pilar: “aprender a conhecer”; segundo pilar: “aprender a fazer”; terceiro pilar: “aprender a viver juntos” e quarto pilar que é “aprender a ser”.

Ademais, as ações de capacitação do Programa devem seguir os seguintes eixos pedagógicos (UNIFAP, 2008, p. 12):

- a) Estimular nos servidores a iniciativa pessoal na busca do aperfeiçoamento permanente de suas competências;
- b) Observar o design dos processos de aprendizagem dos princípios da integração dos conhecimentos, da flexibilização curricular, da interdisciplinaridade e da multidisciplinariedade;
- c) Estabelecer a primazia do pedagógico sobre o tecnológico, definindo os recursos e processos de aprendizagem em função das necessidades específicas de cada contexto, no que diz respeito ao objetivo da aprendizagem, do tipo de conteúdo, do perfil do público alvo e dos meios de acesso disponíveis;
- d) Observar a extensão da transversalidade dos conteúdos relacionados à visão, missão, valores e objetivos explicitados no PDI da Universidade Federal do Amapá.

Dessa forma, o Programa de Capacitação prevê que o planejamento pedagógico das ações de capacitação e desenvolvimento do servidor deverão estar sempre conectadas ao fomento da eficiência, da eficácia e da humanização do atendimento aos usuários dos serviços ofertados pela UNIFAP (UNIFAP, 2008).

Para tanto, o Programa de Capacitação será executado anualmente e deverá seguir as seguintes etapas:

1. **Levantamento das Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento de Competências (LNC&DC):** terá como objetivo identificar, no público-alvo do programa, as competências essenciais para o desenvolvimento das atividades pelas quais são responsáveis, na perspectiva do alcance dos objetivos e metas da unidade em que trabalha;
2. **Plano de Execução:** nesta etapa serão respondidos os seguintes questionamentos: quem capacitar? como capacitar? que conteúdos abordar? onde capacitar? e, quando capacitar?
3. **Aplicação do Programa:** esta etapa deve obedecer à legislação vigente e as diretrizes apresentadas no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos cargos técnicos administrativos da UNIFAP;
4. **Avaliação das ações do Programa:** nesta fase procederá a avaliação dos resultados da capacitação segundo os seguintes critérios: avaliação do participante; avaliação de reação; avaliação do programa.

Na etapa de avaliação das ações, no critério de avaliação do programa, é definido que serão avaliados todos os aspectos favoráveis e desfavoráveis em todas as etapas proposta, com vistas a subsidiar a retroalimentação de futuros Programas de Capacitação, como também as demais etapas previstas no programa. A avaliação será realizada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIFAP.

Desde 2008, políticas de incentivo à capacitação e à qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação vêm sendo promovidas pela Universidade Federal do Amapá que, entre os cursos de pequena duração, também proporciona a seus servidores cursos de língua estrangeira, além da possibilidade de participação em formações *lato sensu* e *stricto sensu* – ações previstas dentro do Programa de Qualificação e Aperfeiçoamento Profissional – PQEP (UNIFAP, 2008),

a exemplo do Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, em parceria com a Universidade Estadual do Ceará – UECE, do qual a presente dissertação faz parte. Nesta formação, foram contemplados 40 servidores, sendo 36 técnico-administrativos e, apenas, quatro docentes. Com data prevista para conclusão até julho de 2019, data além do recorte temporal definido para este estudo.

De acordo com o Decreto 5.825/06 (BRASIL, 2006 b), que estabelece as diretrizes na elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE – já mencionado, alguns conceitos devem ser levados em consideração na elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento dos TAE's, entre eles: a) **capacitação**: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais; b) **aperfeiçoamento**: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza e aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas; c) **qualificação**: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Nesse sentido, observa-se que o conceito de capacitação é abrangente, incluindo tanto ações de aperfeiçoamento, quanto de qualificação (educação formal). Para efeito deste trabalho, levou-se em consideração o conceito de capacitação previsto no Decreto 5.825/06, com foco nas ações de aperfeiçoamento. Nestas, incluídos diversos eventos (cursos, seminários, palestras, entre outros), executados pelo Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores técnicos da UNIFAP, estando previstos na linha de desenvolvimento do Programa de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento – PAD (UNIFAP, 2008), estruturado pelas seguintes áreas: a) iniciação ao serviço público e socialização organizacional; b) treinamento e desenvolvimento específico para cargos e/ou ambientes organizacionais e, c) aperfeiçoamento da gestão universitária.

Dessa forma, as ações de capacitação do Programa de Qualificação e Educação Profissional – PQEP (UNIFAP, 2008), que é composto pelas áreas: a) educação de jovens e adultos; b) graduação tecnológica e, c) pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, não estarão incluídas neste estudo. Sendo que merece um estudo específico, especialmente após a conclusão do Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, já citado anteriormente.

Um dos instrumentos da Política de Desenvolvimento de Pessoas dos Servidores da UNIFAP é o Plano Anual de Capacitação – PAC. É nele que são norteadas as ações de desenvolvimento dos servidores, que a partir do exercício de 2015 vem se ancorando no Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI 2015-2019, na perspectiva *Aprendizado e Crescimento* e Objetivo Estratégico *Qualificar e Capacitar os Servidores Docentes e Técnicos*. É no referido instrumento que constam os critérios e metodologias para o desenvolvimento das ações de capacitação (UNIFAP, 2016a).

No PAC, são apresentadas as ações de capacitação identificadas em um exercício, através do levantamento de necessidades junto às unidades administrativas e acadêmicas da Instituição, tendo estas a oportunidade de solicitar os eventos de capacitação em consonância com as necessidades de aprendizado dos servidores a elas vinculados, para serem executadas no exercício posterior. A partir de 2016, o PAC passou a contar com o suporte do Sistema SIGRH – *Módulo Capacitação*, o qual contempla diversas etapas do processo de capacitação. A referida tecnologia veio favorecer a DCEP, permitindo a realização das atividades com dinamicidade e redução de tempo e dos custos. O Plano prevê, além da participação nos cursos, que os servidores sejam oportunizados a atuarem como instrutores/facilitadores destes.

Após identificação, as unidades encaminham à Divisão de Capacitação e Educação Profissional/DCEP – responsável pela elaboração do PAC, com base nos princípios emanados da Lei nº 11.091/2005 e dos Decretos de nº 5.707, 5.824 e 5.825 do ano de 2006. Após análise, a aprovação estará condicionada aos limites orçamentários disponibilizados pela Administração Superior, para esta finalidade, previstos no orçamento institucional na Ação: 4572 - Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação (UNIFAP, 2016 a).

Quanto às Estratégias de Ação, no âmbito geral, para a execução do Plano estão alinhadas à PNDP/Decreto nº 5.707/2006 e ao Plano de

Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - Decreto nº 5.825/2006. Como também às diretrizes institucionais, sendo implementadas na esfera interna da Instituição em quatro eixos de atenção (UNIFAP, 2016 a, p. 6):

I- Básico - abrange a difusão de conhecimentos de caráter geral requerido para todos os servidores da UNIFAP, independente do cargo ou função que exerçam. Tratam-se, preferencialmente, de temas relacionados à estrutura e funcionamento da Universidade, legislação, relações interpessoais, atendimento ao público, bem como ao desenvolvimento de competências permanentes – visão sistêmica, gestão, inovação, comunicação integrada e energização.

II- Específico - abrange conhecimentos específicos, informações e habilidades que são pré-requisitos para o funcionamento dos sistemas produtivos característicos de cada área de atuação, contemplando sistemas, instrumentos e temas que tenham ligação direta com as atividades exercidas;

III- Gestão - refere-se ao desenvolvimento de competências para a gestão de processos e pessoas, essencialmente, temas direcionados ao desenvolvimento dos papéis e funções gerenciais, bem como a formulação de estruturas e o desenvolvimento de modelos e conceitos;

IV- Estratégico - refere-se à promoção de oportunidades de aprendizagem em áreas estratégicas, por meio de ações de capacitação, proporcionando o aprofundamento de discussões e pesquisas que desencadeiem respostas e/ou encaminhamentos de soluções para as áreas mais críticas.

A elaboração do PAC é anual. Dessa forma, as metas e os indicadores são estipulados para cada exercício, como também o são os resultados esperados. Estes, para o ano de 2016, foram assim descritos: a) aumento da Produtividade de trabalho nas unidades administrativas e acadêmicas; b) melhoria do clima organizacional nas unidades organizacionais; c) aumento da motivação pessoal; d) maior envolvimento e comprometimento dos servidores com as metas institucionais e, e) acesso à capacitação a todos os servidores (UNIFAP, 2016 a, pg. 9).

O PAC prevê três formas de capacitação, quais sejam: interna; a distância e externa. Sendo que o processo de avaliação das ações de capacitação deverá ser feito em duas etapas (UNIFAP, 2016 a, p. 9):

- **Avaliação de Reação** - avaliação das ações de capacitação será realizada mediante formulários de avaliação de reação disponibilizados no Sistema SIGRH – Módulo Capacitação aos servidores participantes após a realização dos cursos de capacitação objetivando conhecer o grau de satisfação em relação ao curso realizado.

- **Avaliação de Impacto** – a ser realizada por meio da avaliação de desempenho no Sistema SIGRH – Módulo Avaliação de Desempenho à qual permitirá conhecer o desempenho do servidor na unidade na qual realiza suas atividades e o reflexo dos cursos de capacitação para o desenvolvimento das atividades de trabalho.

Os certificados dos cursos são emitidos pela DCEP/DDP/PROGEP por meio do Sistema SIGRH – *Módulo Capacitação* aos servidores participantes das ações de capacitação que obtiverem o percentual mínimo de 75% de frequência e realizarem a avaliação de reação no referido sistema. O preenchimento do formulário de Avaliação de Reação é pré-requisito para liberação do certificado pelo Sistema SIGRH – *Módulo Capacitação* (UNIFAP, 2016 a, p. 11).

O PAC da UNIFAP contempla cursos de capacitação dentro e fora da Instituição. Assim, de acordo com os dados extraídos dos Relatórios de Capacitação DCEP/PROGEP, existe um número expressivo de servidores capacitados pela Instituição entre os anos de 2013 a 2017, conforme demonstrado na Tabela 3, dentro daquele período 2.602 servidores foram beneficiados. Embora tenha ocorrido a realização de vários eventos de capacitação desde 2008, ano da implementação do Programa, optou-se por considerar o período de 2013 a 2017. Tendo em vista que após cinco anos, já se teria uma melhor percepção dos resultados gerados.

A Tabela 3 demonstra o quantitativo das ações de capacitação ofertadas e dos servidores beneficiados, que no período compreendido entre 2013 a 2017:

Tabela 3 - Número de ações de capacitação ofertadas e servidores beneficiados no período de 2013 a 2017

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Número de Ações	17	23	33	40	21	134
Servidores beneficiados	341	562	662	711	326	2.602

Fonte: Relatórios DCEP/PROGEP

Conforme verificamos, de 2013 a 2017- período definido para este estudo - uma quantidade expressiva de servidores, no total 2.602, foi capacitada por meio das mais variadas ações de capacitação. Dessa forma, percebe-se que os investimentos estão sendo realizados. Enfatizamos que um direcionamento de ações associado a um planejamento alinhado com os objetivos institucionais, conforme previsto no PDI, pode contribuir para um melhor aproveitamento dos recursos públicos.

O total apresentado por ano refere-se ao quantitativo de servidores que participaram de eventos de capacitação interna, incluídos neste as ações presenciais e a distância, contempladas na programação anual para cada exercício.

Ressaltando-se que alguns servidores fizeram mais de uma ação de capacitação no mesmo ano. Portanto, os dados apontam um número significativo quanto ao aperfeiçoamento e capacitação profissional dos servidores da UNIFAP, sendo possível perceber um aumento gradativo a cada ano, com exceção apenas do ano de 2017.

De acordo com o relatório de atividades DCEP/2017, essa redução de ações executadas e, conseqüentemente, redução no quantitativo de beneficiados, justifica-se pelo fato do recurso previsto no orçamento na Ação 4572 – Capacitação de Servidores em Processo de Qualificação e Requalificação, no montante anual de R\$ 455.000,00 (quatrocentos e cinquenta e cinco mil reais), ter sido contingenciado, sendo liberados somente R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais). Sob esse cenário, a Instituição foi levada a priorizar as necessidades para utilizar o orçamento disponível ao cumprimento das obrigações do Contrato nº 021/2016-UNIFAP/UECE – Universidade Estadual do Ceará – Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, assim como atender à Resolução nº 030/2016 que dispõe sobre o Programa de Incentivo Educacional para pós-graduação de servidores do quadro técnico-administrativo (UNIFAP, 2017 a, p. 5).

Dessa forma, mediante redução da capacidade de execução de cursos presenciais aos servidores, conseguiu-se realizar duas ações de capacitação, estas em atendimento às demandas institucionais de capacitação de gestores e fiscais de contratos administrativos, conforme demonstrado no relatório de atividades de DCEP/2017.

No entanto, em parceria com o Departamento de Educação a Distância, a PROGEP, por meio da DCEP, disponibilizou uma programação de cursos livres e semipresenciais a distância, realizados sem custo, buscando suprir a necessidade de formação e desenvolvimento na carreira por parte dos servidores do quadro técnico-administrativo. Além desses cursos a distância, outros temas foram realizados de forma presencial mediante demanda institucional, os quais estão demonstrados na Tabela 8 a diante.

Os dados revelam um aumento expressivo na oferta de ações de capacitação interna na Instituição, inclusive abrangendo servidores de outros órgãos federais. Ressalta-se que no ano de **2013** o número de ações realizadas foi menor do que as previstas, em decorrência das diversas atividades a que as equipes foram submetidas. Percebe-se, também, que houve pouca participação dos servidores em

relação às vagas disponibilizadas, fato recorrente nos cinco anos definidos para este estudo. Sugerindo a necessidade de investigação, por parte da coordenação responsável pelo PAC, acerca dessa constatação.

De acordo com o relatório das atividades da DCEP, as ações de capacitação, referentes a 2013, foram programadas para serem executadas no período de agosto a novembro daquele exercício. Porém, algumas tiveram que ser reprogramadas para 2014, em razão das diversas atividades a que foram submetidas as equipes dos setores dentro do período programado, como também pela indisponibilidade de agenda de alguns instrutores internos e externos à UNIFAP.

No detalhamento das ações executadas no ano de 2013, demonstra-se que houve uma oferta de cursos de diversas áreas, o que possibilitou oportunizar capacitação para técnicos de múltiplas formações e dos mais variados setores da UNIFAP. Porém, pode-se observar a discrepância entre números de inscritos e número de participantes/concluintes, como demonstrado na Tabela 4, apresenta o número bem significativo de desistentes. Pode-se inferir que os motivos que levaram ao número expressivo de evadidos e/ou não participantes, podem estar relacionados a diversos fatores, sejam motivacionais, trabalho em excesso, não liberação da chefia ou até mesmo à metodologia dos cursos e/ou perfil dos instrutores. Fato que merece uma investigação específica, como já sugerido.

Dessa forma, das 30 ações que foram programadas, somente 17 foram executadas no ano de 2013, estas com o perfil de carga horária de 16 a 60 horas, em diversas áreas. Tendo um total de 663 inscritos e **341** técnicos concluintes. De acordo com o detalhamento na Tabela 4:

Tabela 4 - Detalhamento das ações executadas no ano de 2013

(continua)

Nº	DETALHAMENTO DAS AÇÕES	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
01	Inglês Instrumental	50	59	24
02	Francês Instrumental	50	35	07
03	Orçamento de Obras Públicas	16	36	19
04	Orçamento e Planejamento Público	24	38	28
05	Planejamento e Gestão de Compras no setor público	24	33	18

Tabela 4 - Detalhamento das ações executadas no ano de 2013

(conclusão)				
Nº	DETALHAMENTO DAS AÇÕES	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
06	SIAPE Extrator de Dados e DW	40	24	14
07	Sindicância e PAD (passo a passo)	*	42	34
08	Curso em SCDP	40	52	38
09	Curso SIAPECAD	40	23	14
10	Atualização Gramatical	20	57	36
11	Legislação Educacional	20	54	21
12	SINAES	30	46	29
13	LIBRAS – nível 1	60	48	19
14	Linguagem Radiofônica	20	22	08
15	Relações Interpessoais	20	39	18
16	Imunização	20	29	08
17	Hepatites Virais	20	26	06
Total		494	663	341

Fonte: Relatório DCEP/PROGEP/2013. * não informado no relatório

De acordo com as informações relatadas pela DCEP, 12 das 23 ações executadas em 2014 foram ações reprogramadas do planejamento de 2013, quais sejam: Elaboração, Avaliação e Gerenciamento de Projetos de Extensão; Libras – nível 2; Crescimento e Desenvolvimento da Criança; SIAFI gerencial; Elaboração de Editais; Primeiros Socorros; Elaboração de Projeto Pedagógico de Curso; Contabilidade Pública e o Novo Plano de Contas; Insulinoterapia; Doenças de Notificação Compulsória; e Locução, Apresentação e Edição de Programas para Rádio e TV.

Pode-se observar, conforme detalhamento na Tabela 5, que o mesmo fato ocorrido em 2013, em relação à diferença entre o número de inscritos e o número de participantes/concluintes foi também bastante expressivo. A DCEP, em seu relatório, inferiu que a ausência da maioria dos participantes pode ter ocorrido em função da greve dos técnico-administrativos, assim como a realização da Copa do Mundo de futebol masculino, ocorridos no primeiro semestre daquele ano.

Dessa forma, as ações planejadas para o ano de 2014, foram todas executadas conforme programação do exercício, já incluídas nestas as reprogramadas do ano de 2013, totalizando 23 ações, com um perfil de carga horária de 12 a 60 horas. As quais obtiveram 740 inscritos, dos quais apenas **368** concluintes, conforme detalhamento na Tabela 5:

Tabela 5 – Detalhamento das Ações executadas em 2014

Nº	CURSOS	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
01	Elaboração, Avaliação e Gerenciamento de Projetos de Extensão	40	37	14
02	Libras – Nível 2	60	42	09
03	Crescimento e Desenvolvimento da Criança	20	19	06
04	Filosofia da Alteridade	20	12	04
05	SIAFI Gerencial	16	22	14
06	Espanhol – Nível 1	60	27	07
07	Francês Instrumental	60	23	10
08	Inglês Instrumental	60	38	05
09	Elaboração de Editais	24	36	21
10	Primeiros Socorros	12	39	08
11	Elaboração de Projetos para Captação de Recursos	40	25	16
12	Elaboração de projeto pedagógico de curso	20	69	28
13	Contabilidade Pública e o Novo Plano de Contas	32	39	22
14	Gestão de Controle Patrimonial	16	32	22
15	Francês – nível 01 – Campus Oiapoque	60	09	08
16	Licitações e Contratos Públicos	24	39	30
17	Importações no Setor Público	24	28	19
18	Gestão e Fiscalização de Contratos no Setor Público	32	45	37
19	Insulinoterapia	16	46	22
20	Doenças de Notificação Compulsória	20	48	24
21	Locução, Apresentação e Edição de Programas para Rádio e TV	20	32	14
22	SISAC	24	09	08
23	Como Licitar e Contratar Soluções de Tecnologia da Informação	32	24	20
Total		732	740	368

Fonte: Relatório DCEP/PROGEP/2014.

De acordo com relatório DCEP/2015, as ações de capacitação executadas em 2015 foram elaboradas a partir das informações identificadas no Levantamento de Necessidades de Capacitação realizado em 2014 nas unidades administrativas e acadêmicas da Instituição. Resultando em 33 ações com uma diversidade de temas, entre eles: comportamentais; línguas estrangeiras; em gestão e fiscalização de contratos de obras e serviços de engenharia; regime diferenciado de contratação; planejamento e orçamento público; sistema SIAPE; primeiros socorros; biossegurança entre outros temas. O relatório nos mostra ainda que, além dos cursos realizados na UNIFAP – Campus Marco Zero, promoveu-se a realização de cursos no Campus Binacional do Oiapoque nos temas: Língua Francesa – Nível 01; Curso Graduação – atribuições e competências - relacionado às atividades desempenhadas pelos Departamentos e Coordenações de Curso e Estatística Básica. Estes contaram com a participação de técnicos e docentes daquele campus.

Os cursos ofertados apresentaram um perfil de carga horária de oito a 60 horas. As quais obtiveram 1.164 inscritos, destes **662** concluintes. Os dados nos mostram que em 2015 teve um aumento na oferta dos cursos e o quantitativo de concluintes foi bem superior ao exercício anterior, conforme detalhamento na Tabela 6:

Tabela 6 – Detalhamento das Ações executadas em 2015

(continua)

Nº	CURSOS	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
01	Alterações na Classificação da Despesa para Aquisições de materiais, software e serviços	08h	27	21
02	Elaboração de Portaria	20h	15	14
03	Planejamento, Gestão Estratégica e de talentos na organização	20h	23	12
04	Ferramentas de compartilhamento em nuvem – Google Drive	20h	30	20
05	Curso Noções de Direito Administrativo com ênfase na Lei nº 9.784 e 8.112/90 – (dois instrutores)	20h	53	39
06	Gestão e Fiscalização de Contratos de Obras e Serviços de Engenharia	32h	24	21
07	Regime Diferenciado de Contratações – RDC com <i>Comprasnet</i>	24h	27	23
08	Elaboração de relatórios e pareceres na Administração Pública	20h	59	26
09	Gestão Estratégica – a partir do método <i>Balanced Scorecard</i>	30h	54	27
10	Sistema SIAPE Cadastro	40h	15	11
11	Atualização Gramatical (Novo Acordo Ortográfico)	20h	40	24
12	GRADUAÇÃO: atuações, competências e procedimentos administrativos	20h	25	11
13	LIBRAS – Nível 01	60h	46	27
14	Inglês Instrumental – Nível I – Turma 1	30h	61	25
15	Inglês Instrumental – Nível I – Turma 2	30h	45	27
16	Inglês Instrumental – Nível I – Turma 3	30h	47	32
17	Francês Instrumental – Nível I	30h	51	28
18	Espanhol – Nível II	60h	13	02
19	Francês Instrumental – Nível II	30h	43	16
20	Inglês Instrumental – Nível – II (Turma 01)	20h	61	29
21	Inglês Instrumental – Nível – II (Turma 02)	20h	59	09
22	Desenvolvendo Equipes para: Relacionar-se Interpessoalmente, Atender com Excelência - com ênfase ao portador de necessidades especiais) e Etiqueta no Trabalho	20h	25	12

Tabela 6 – Detalhamento das Ações executadas em 2015

(conclusão)

Nº	CURSOS	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
23	Noções Básicas de Gestão de Arquivos	20h	48	24
24	Primeiros Socorros	20h	32	16
25	Gestão Ambiental e Sustentabilidade na Administração Pública	20h	40	26
26	Processo Administrativo Disciplinar - PAD	27h	32	20
27	COBIT 5 <i>Foundations</i> – Práticas de Controle de Objetivos para Gestão de Tecnologia da Informação e Áreas Relacionadas	20h	34	17
28	Sistema SIAPE Extrator de Dados e Data WareHouse	32h	15	11
29	Biossegurança, uma abordagem laboratorial multidisciplinar	20h	20	13
30	Planejamento e Orçamento Públicos	40h	40	29
31	Graduação – Atribuições e Competências	20h	34	29
32	Estatística Básica	20h	26	17
33	Francês – Nível 1	60h	*	04
Total		903	1.164	662

Fonte: Relatório DCEP/PROGEP/2015. *não informado no relatório

Conforme relatório DCEP/2016, apesar da limitação orçamentária e contingenciamento do recurso da Ação 4572 – *Capacitação de servidores públicos em processo de qualificação e requalificação* foi possível a realização de cursos, tanto na modalidade presencial, como a distância, contemplando diversidade de temas e, ademais, a oferta de ações foi superior ao exercício anterior. Estas atenderam servidores das áreas: administrativa e acadêmica dos *Campus* Marco Zero e Binacional do Oiapoque, especialmente no primeiro semestre de 2016, quando ainda havia disponibilidade orçamentária.

A DCEP informa ainda, que das 40 ações executadas em 2016, no primeiro semestre, na modalidade presencial, 21 foram executadas no Campus Marco Zero/Macapá e quatro no *Campus* Binacional do Oiapoque. Neste mesmo semestre teve a oferta de quatro ações na modalidade a distância, possibilitando a participação de servidores de todos os *Campus* da Instituição. Enquanto no segundo semestre, oito ações foram realizadas no *Campus* Marco Zero/Macapá e duas no *Campus* Binacional do Oiapoque. Ressalta-se que as ações de capacitação realizadas no 2º semestre de 2016 foram ministradas por servidores (docentes e técnicos) da própria Instituição como atividade voluntária, sem pagamento de

gratificação por encargo de curso e concurso, devido ao contingenciamento dos recursos, como informado.

Além dos cursos de capacitação planejados e ofertados, se realizou, também, os eventos de Planejamento Estratégico em cada Pró-Reitoria da Instituição. Tais eventos tiveram por objetivo a elaboração de planos de ação, identificação das metas e indicadores para o período 2016 a 2019, a partir do diagnóstico organizacional, e a elaboração das diretrizes estratégicas de cada setor.

Os cursos ofertados apresentaram um perfil de carga horária de sete a 86 horas. As quais obtiveram 1.576 inscritos, destes **662** concluintes. Os dados nos mostram que em 2016, apesar do contingenciamento do recurso, houve um aumento na oferta dos cursos e o quantitativo de concluintes também foi superior ao exercício anterior, conforme detalhamento na Tabela 7:

Tabela 7 – Detalhamento das Ações executadas em 2016

(continua)

Nº	CURSOS	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
01	Noções Básicas para a Gestão e Apuração da Ética Pública	20h	15	11
02	Elaboração de Portarias no Sistema SIGRH	20h	45	25
03	Espanhol - Nível 1	30h	30	13
04	Francês Básico	30h	34	13
05	Inglês Instrumental - Nível 1	24h	51	22
06	Introdução à Educação a Distância e Ambiente Virtual de Aprendizagem MOODLE	*	57	19
07	Mapeamento e Modelagem de Processos com notação BPMN: Software Bizagi – Campus Binacional do Oiapoque	20h	7	7
08	Mapeamento e Modelagem de Processos com notação BPMN: Software Bizagi – Campus Binacional do Oiapoque	20h	10	06
09	Noções Básicas para a Gestão de Arquivo	20h	34	16
10	PMBOK - Quinta Edição	20h	23	13
11	Segurança e Saúde no Trabalho na Administração Pública Federal	*	28	20
12	Diagnóstico Organizacional - Pesquisa de Clima	20h	30	12
13	Elaboração de Instrumentos Obrigatórios no Processo Licitatório: Projeto Básico Para Licitações, Termo de Referência e Técnicas de Elaboração de Edital e Contratos Administrativos	24h	50	30

Tabela 7 – Detalhamento das Ações executadas em 2016

(continua)

Nº	CURSOS	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
14	Elaboração de material didático para cursos de EAD - A DISTÂNCIA	*	26	0
15	Gestão e Fiscalização de Contratos no Serviço Público – Campus Binacional do Oiapoque	*	13	11
16	Indicadores de Desempenho Organizacional	20h	48	27
17	Mapeamento e Modelagem de Processos com notação BPMN: <i>Software Bizagi</i>	20h	22	08
18	Coaching para Gestores	20h	23	12
19	Curso Prático – Gestão e Fiscalização de Contratos IN02/2008 e Gestão Trabalhista (contrato, rescisão e penalidades)	32h	38	33
20	Desenvolvimento de Equipes - A DISTÂNCIA	*	29	02
21	Elaboração de Projetos Públicos	20h	54	23
22	Elaboração de Relatórios, Pareceres e Atas na Administração Pública	20h	80	33
23	Estatística Básica	20h	37	13
24	Libras - Nível 1	60h	33	09
25	Tesouro Gerencial - Sistemas de Consultas Financeiras do Governo e Noções do Tesouro Gerencial	30h	36	23
26	A Extensão como Missão da UNIFAP - Normatização, Organização e Prática	24h	26	11
27	Elaboração de Projeto Pedagógico de Curso	20h	68	20
28	Ferramentas de Produtividade utilizando computação em nuvem - <i>Google Drive</i>	20h	41	18
29	Redação Oficial	20h	80	27
30	Gestão de Documentos Digitais	20h	44	14
31	Gestão de Riscos e Controle Interno	16h	86	35
32	Práticas Administrativas para Fiscais de Contratos	20h	63	20
33	Planejamento de Compras	20h	42	16
34	Elaboração de Projetos de Pesquisa - Turma 01	20h	40	16
35	Elaboração de Projetos de Pesquisa - Turma 02	20h	50	28
36	Língua Portuguesa para comunicação técnica em textos administrativos e acadêmicos	20h	23	09
37	Metodologia da Pesquisa	20h	61	33
38	Como Publicar Artigos Científicos	02h	7	13

Tabela 7 – Detalhamento das Ações executadas em 2016

(conclusão)				
Nº	CURSOS	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
39	Preparação em Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Projetos para seleção de Mestrado Profissional	20h	70	30
40	Rotinas Administrativas Referentes à Vida Funcional do Servidor Docente e Técnico da UNIFAP	20h	22	20
Total		772	1.576	711

Fonte: Relatório DCEP/PROGEP/2016. *não informado no relatório.

De acordo com relatório DCEP/2017, em decorrência do contingenciamento do orçamento, desde meados de 2016, relativo à Ação 4572 - que ampara o pagamento de despesas oriundas da realização de cursos de capacitação, houve suspensão da programação de capacitação de cursos presenciais do segundo semestre daquele exercício, como também no ano de 2017. Dessa forma, mesmo em cenário de orçamento reduzido, ainda conseguiu-se garantir, a participação de alguns servidores em eventos fora do Estado. Como também, realizar ações de curso, na modalidade presencial, para atender algumas demandas institucionais de capacitação de gestores e fiscais de contratos administrativos (UNIFAP, 2017), conforme relatado no início desta seção.

Por outro lado, em parceria com o Departamento de Educação a Distância - DEAD/PROGRAD, a PROGEP, por meio da DCEP, disponibilizou uma programação de cursos livres e semipresenciais a distância, realizados sem custo, buscando suprir a necessidade de formação e desenvolvimento na carreira por parte dos servidores do quadro técnico-administrativo. Além desses cursos a distância, outros temas foram realizados de forma presencial, mediante demanda institucional.

As 21 ações ofertados em 2017, entre modalidade presencial e a distância, apresentaram um perfil de carga horária de duas a 140 horas. As quais obtiveram 632 inscritos, destes **326** concluintes. Os dados nos mostram que em 2017, em razão da suspensão da programação de cursos, decorrente do contingenciamento do recurso, houve a oferta de apenas 21 cursos, como também no quantitativo de concluintes, em relação ao exercício anterior, conforme detalhamento na Tabela 8:

Tabela 8 – Detalhamento das Ações executadas em 2017

Nº	CURSOS	CH	Nº de inscritos	Nº de concluintes
01	Curso Básico De Prezi (Livre Semipresencial)	30h	23	10
02	Rede De Computadores (Livre online)	45h	18	05
03	Editoração Gráfica: Photoshop CC (Livre Semipresencial)	45h	32	13
04	Professor Formador Em EaD (Livre Semipresencial)	45h	23	05
05	Introdução À Plataforma Moodle (Livre semipresencial)	20h	14	11
06	Curso Para Normalização E Apresentação De Trabalhos Acadêmicos Utilizando A Ferramenta Microsoft (Livre semipresencial)	30h	09	04
07	Curso De Formação Em Educação À Distância (Livre semipresencial)	140h	22	11
08	Sistemas Operacionais Proprietários (Livre Online)	45h	30	07
09	Curso De Capacitação De Tutores EAD-CCT (Livre Semipresencial)	30h	22	09
10	Desenvolvimento De Equipes (Livre Online)	25h	*	*
11	Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos na Prática - Elaboração e Análise de Planilha de Custos e Preços Conforme a IN 02/08-SLTI/MPOG e Alterações - Fiscalização Trabalhista de Serviços Terceirizados pela Administração Pública com Análise Documental	32h	32	21
12	Currículo Lattes e Seleção para Curso de Mestrado - Turma 01	02	47	27
13	Currículo Lattes e Seleção para Curso de Mestrado - Turma 02	02	39	29
14	Currículo Lattes e Seleção para Curso de Mestrado - Turma 03	02	60	30
15	Curso Preparação a Seleção de Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas	40h	78	43
16	Treinamento Operacional do Processo Eletrônico no âmbito do SIPAC	04h	56	30
17	Treinamento Operacional do Processo Eletrônico no âmbito do SIPAC	04h	35	30
18	Treinamento Operacional do Processo Eletrônico no âmbito do SIPAC – Campus Santana	04h	14	14
19	Curso: O Que Muda Na Terceirização de Serviços com a Nova IN Nº 05/17 do MPOG e a Lei Nº 13.429/17	16h	35	*
20	Desenvolvimento de competências pessoais e sociais: aprendendo a ser e a conviver na diversidade	20h	24	12
21	Processo Administrativo Disciplinar	27h	29	15
Total		604	642	326

Fonte: Relatório DCEP/PROGEP/2017. *não informado no relatório.

Analisando os planos e relatórios de capacitação, foi possível constatar, que há um planejamento das ações de capacitação, sendo delimitado alguns aspectos importantes para sua implementação, tais como – objetivos, público alvo, modalidade, áreas e temas, estes últimos, de acordo com as necessidades apontadas pelas unidades acadêmicas e administrativas da Instituição. Constatando-se também que houve a implementação de ações de treinamentos em três áreas distintas, sendo elas: gestão pública, gestão educacional e saúde. Incluída nesta última, os temas comportamentais. Estando assim, em consonância com o indicado por alguns autores da área de treinamento e desenvolvimento.

Quanto a classificação dos treinamentos, Borges-Andrade et al (2006), indicam que existem diferentes formas de classificar, sendo os mais comuns o treinamento técnico operacional e o comportamental. O treinamento técnico, cujo foco é nos domínios cognitivo e motor, visa aumentar a competência individual voltada para o exercício da função na organização. Já os treinamentos comportamentais visam à melhoria das relações humanas, da comunicação, das habilidades intra e interpessoal no trabalho. No caso do programa de capacitação da UNIFAP, identificou-se que há um predomínio de cursos e ações mais voltadas para o treinamento técnico operacional.

Assim, pode-se constatar, diante à quantidade de ações e do número de servidores beneficiados, que a Instituição, através da PROGEP/DCEP, vem investindo os esforços necessários ao desenvolvimento de seu quadro de servidores técnico-administrativos. Mesmo diante à redução orçamentária e financeira, a UNIFAP busca alternativas, no sentido de não haver a paralização das ações de capacitação, estas sendo implementadas nas modalidades presencial e a distância. Ademais, a Instituição tem investido também na qualificação profissional de seus técnicos. O exemplo disso é o Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, em parceria com a Universidade Estadual do Ceará – UECE, como já relatado.

Os relatórios nos mostram também, que através das ações implementadas por meio do PAC da Instituição, os servidores vêm progredindo na carreira. Sendo que 228 servidores tiveram progressão por capacitação, no ano de 2017, último ano definido para este estudo.

Quanto aos resultados das ações do PAC, na percepção dos técnicos e gestores da Instituição, serão tratados nas etapas seguintes da pesquisa, nas quais utilizou-se das técnicas de Grupo Focal e Entrevista.

4.2 ETAPA 2 – RESULTADOS DO GRUPO FOCAL

Como previsto nos objetivos desta pesquisa, esta segunda etapa buscou descrever os impactos das ações de capacitação na carreira e nas rotinas de trabalho, na percepção dos servidores técnico-administrativos, utilizando-se a técnica do Grupo Focal.

Nesse subitem será apresentada a análise de conteúdo dos dados obtidos nas discussões dos dois grupos de foco. Conforme descrito no capítulo de procedimentos metodológicos, o primeiro grupo foi realizado no dia 25 de abril, às 16h, com duração de duas horas, sendo composto por 10 técnicos, participantes das ações de capacitação (Apêndice D), e o segundo, no dia 30 do mesmo mês, iniciando às 16h, com duração de 55 minutos, composto por quatro técnicos, que não participaram das ações e/ou se evadiram destas (Apêndice E). O espaço utilizado para as sessões foi a sala 2, da área de capacitação do prédio da **PROGEP**. A construção ocorreu após transcrição dos dados obtidos, via áudio-gravação, resultando em 14 laudas. O conteúdo analisado foi categorizado respeitando as categorias teóricas eleitas, definidas preliminarmente com base na literatura consultada e, posteriormente, confrontadas com os dados das discussões, assim denominadas: a) **motivação** (para participarem das capacitações); b) **processo de gestão**; e c) **desempenho profissional pós capacitação**. A seguir, serão apresentados os resultados separados por eixos de discussão (categorias), análises e verbalizações manifestadas pelos participantes dos grupos focais. Estes codificados com GF1 e GF2.

4.2.1 Eixo 1 – Motivação para participarem das capacitações

As perguntas aqui inseridas buscavam investigar os motivos que levaram os técnicos a participarem ou não das ações de capacitação ofertadas pelo PAC/UNIFAP. Tendo em vista, a importância de se considerar a motivação das pessoas para buscarem seu desenvolvimento e, conseqüentemente, estarem

dispostas a direcionar as capacidades adquiridas às atividades da Instituição. Como visto, de acordo com Robbins (2005, p. 145), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Assim sendo, é possível perceber que a motivação é uma força que move as pessoas.

Segundo o posicionamento dos participantes do primeiro grupo de discussão (Apêndice D), o que motivou o servidor técnico-administrativo da UNIFAP a participar das ações de capacitação, dentre outras razões, foi a busca de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal, a progressão funcional e, depois, a melhoria do desempenho e dos processos de trabalho.

Considerando que os objetivos institucionais devem estar alinhados aos objetivos pessoais, a pesquisa constatou que a capacitação, por meio dos cursos ofertados pelo PAC, teve em primeiro lugar a motivação pessoal e, somente depois, a competência adquirida é disseminada para o local de trabalho, o que pode ser confirmado, considerando o que Lacombe (2005, p. 322), alerta - “para muitos, a maior motivação do treinamento é o aperfeiçoamento pessoal e profissional e a perspectiva de mudar a forma de executar o trabalho”. E, ainda, de acordo com um dos objetivos do Programa de Capacitação da Instituição (UNIFAP, 2008, pg. 9), “potencializar a capacitação como elemento motivacional para a progressão na carreira, o desenvolvimento pessoal e institucional”.

Conforme relatado pelos participantes do GF1, esse objetivo institucional também despertou a motivação para que os servidores técnicos buscassem se capacitar, constatando-se a necessidade de realização pessoal e profissional, aliada ao desenvolvimento institucional.

A partir dos posicionamentos dos técnicos e considerando que na visão de Ferreira (2012), a gestão de pessoas deve fazer com que os servidores se sintam bem em suas atividades, criando condições para melhorar o seu desempenho. Possibilitando assim, que cada indivíduo assimile informações e construa competências. O autor relaciona o treinamento à adequação da pessoa ao cargo, de modo a desenvolver a força de trabalho existente em uma instituição.

Nesse contexto, percebe-se a importância que a capacitação exerce junto aos servidores com relação aos seus objetivos e os da Instituição. O que foi constatado nas falas dos participantes, observando-se que o servidor capacitado voltou seu olhar, também, para a UNIFAP, quando a Instituição prevê em seu PDI a

capacitação como “um processo de aprendizado capaz de motivá-lo a aplicar suas técnicas de vivências profissionais nas atividades da Instituição, com isso contribuindo para que a UNIFAP consiga atingir seus resultados institucionais (UNIFAP, 2015, pg. 63).

As constatações, quanto às motivações dos servidores para capacitação, são retratadas nas seguintes falas, considerando como fator principal a motivação pessoal e, somente depois, a melhoria do desempenho nas atividades desempenhadas (GF1, grifos nosso):

- [...] de início é uma **motivação pessoal** mesmo, pelo **crescimento profissional e pessoal**, acho que esse é o objetivo primordial, a gente busca conhecimento no dia a dia, em segundo plano no nosso local de serviço a gente busca **aprimorar a qualidade do serviço**, então a gente vai atrás de informações e desses cursos que vão agregar esse valor pra melhorar a qualidade do serviço que é prestado”.

- “São vários motivos, o **primeiro é se capacitar**, e o segundo é que esses cursos fazem parte de um plano de carreira que ajuda a **progredir** independente de aumento salarial para todos ou não, e juntando essas duas coisas, nos motiva [...], e **a progressão também é muito boa**, que você tem que cumprir uma carga horária de curso. E aí junta o útil ao agradável, você vai tá se capacitando e conseguindo mais conhecimento”.

- “**Antes da questão da progressão**, o que me motiva é a **questão também de conhecimento**, de alcançar a atualização e colocar em prática no ambiente de trabalho. Por eu trabalhar na PROGEPE, eu senti que a maioria dos cursos estavam voltados pra essa área de relacionamento, de atendimento ao público, essa parte da prática do serviço público [...] e eu estava buscando fazer cursos justamente pra agregar [...]”.

“Primeiramente, a **melhoria no serviço prestado** [...] pelo crescimento profissional e pessoal [...] a gente busca conhecimento no dia a dia [...] busca **aprimorar a qualidade do serviço**”.

“A motivação era por ter uma **oportunidade de se capacitar** nos cursos que eram oferecidos, pois havia **a questão de melhoria no trabalho em si**, e nesse período eu estava iniciando no serviço público, então me motivava bastante.”

Os comentários dos servidores evidenciam a necessidade de a PROGEPE conciliar interesses, buscando alternativas para satisfazer as necessidades do setor de trabalho e, ao mesmo tempo, evitar conflitos que tendem a prejudicar as atividades desempenhadas na instituição. Sob essa perspectiva, acredita-se que os interesses organizacionais e pessoais devem estar alinhados. Nesse sentido, observa-se também, através do conteúdo das falas, que vários fatores desmotivam os servidores a permanecerem se capacitando, especialmente, após atingirem a última progressão na carreira. Assim, pode-se inferir, que as ações

adotadas pela Instituição, não estão sendo desenhadas de modo a contemplar algumas áreas específicas das Pró-Reitorias em questão, o que foi constatado na fala de alguns servidores (GF1, grifo nosso):

“[...] não tinha o curso que me interessava logo quando eu cheguei [...] então eu comecei a me capacitar pela questão financeira, porque eu via a dificuldade no ambiente, mas não tinha a oferta, então eu fui pelo financeiro mesmo, pela progressão.

- “A minha motivação maior foi progredir na carreira, tanto é que quando acabou eu parei de fazer. Porque por exemplo: lá no departamento em que eu trabalho, os únicos cursos que eu vi, que realmente davam um retorno pra gente, foi o curso de arquivo, porque a gente trabalha muito com documentação e o de relações interpessoais”.

Na pesquisa realizada com os servidores no segundo grupo de discussão – GF2 (Apêndice E), quando questionado a respeito da não participação nas ações, foram observados diversos fatores que desmotivam a formação continuada dos TAEs. Os mais recorrentes foram: (I) o direcionamento de cursos para área comportamental; (II) a metodologia com foco teórico; (III) a falta de cursos específicos; como também (IV) o fato da chefia e/ou o diretor(a) de unidade não incentivarem à participação, em decorrência de muitas atividades no setor.

Dessa forma, pode-se deduzir que, alguns cursos não estão sendo realizados, ou se estão sendo realizados, apenas para a progressão na carreira, os objetivos institucionais também não estão sendo atingidos. Tendo em vista, que uma resposta recorrente, que também apontou o desinteresse dos servidores no GF2, em participar dos cursos, foi não haver mais progressões por capacitação - máximo de quatro - na carreira. Porém, como visto, a carreira dos TAEs é estruturada pela Lei Federal 11.091/05 (BRASIL, 2005), e neste aspecto a PROGEP não tem como interferir. Assim, acredita-se que o caminho seja tornar os cursos mais interessantes para os servidores, motivando-os a realizar uma formação continuada, mesmo sem a progressão por capacitação. Possibilitando o servidor perceber outros benefícios, além da progressão.

Nesse sentido, é preciso que se criem alternativas na Política de valorização do servidor, que incentive e estimule os técnicos a estarem permanentemente se capacitando. Conciliando os interesses pessoais com os organizacionais. Ferreira (2012), assevera que, deve-se evitar a ocorrência de conflitos entre interesses pessoais e organizacionais. O autor destaca ainda:

[...] os funcionários só se tornam altamente produtivos, só colocam seus talentos, seu interesse, sua criatividade e seu comprometimento a favor do serviço que desempenham quando se sentem contemplados em seus interesses e objetivos pessoais (FERREIRA, 2012, p. 10).

Corroborando com esse entendimento, Dutra (2002), alerta que a valorização é consolidada através de recompensas adquiridas por pessoas como contrapartida de seu trabalho para a empresa. Essa recompensa citada pode ser compreendida como as expectativas e necessidades, tais como: crescimento profissional, qualificação, projeção social, reconhecimento entre outros

Tais apontamentos, podem ser considerados no planejamento das atividades relacionadas à formação continuada dos servidores. Assim, considerando os motivos que levaram os técnicos a não participarem e/ou se evadirem das ações de capacitação do PAC/UNIFAP, destacamos os comentários dos sujeitos participantes (GF2, grifos nosso):

“[...] nesse período aí eu **já tinha progredido na carreira**. Então, não via motivos que me levassem a participar, até porque não tinha curso específico da minha área. Assim, quando eu precisava, preferia fazer cursos por fora”.

“[...] os cursos que iniciei e não finalizei, foi em decorrência da **quantidade de atividades operacionais que eu desempenhava** no setor em que eu estava lotada, nesse período aí da pesquisa [...] meu chefe me pedia mil coisas, como eu **já tinha alcançado todas as progressões**, eu achava melhor desistir”.

“A maioria dos cursos eram **voltados para área comportamental, não tinham ligação direta com a minha área**. Então eu achava melhor fazer cursos que pudessem me dar retorno prático na minha atividade profissional. Sem contar que já tinha chegado no teto da progressão”.

“Até iniciei alguns cursos, mas quando **percebia que a metodologia era muito teórica, acabava desistindo**, pois percebia que não iria agregar muita coisa nas atividades que eu desempenhava em meu setor e, também, cheguei ao teto da progressão em 2011, a partir daí quase não fiz mais curso”.

[...] eu penso o seguinte: se estamos em uma Instituição de Ensino, **é preciso um estudo, um programa que resgate nas pessoas a vontade de se aperfeiçoar**, de crescer e estar apto a assumir novos desafios na Instituição. Isso sim, poderia motivar **os técnicos à busca permanente do desenvolvimento profissional**”.

Os dados da pesquisa apontam a necessidade de se buscar formas alternativas de valorização e incentivo ao servidor, quanto a sua formação e o seu desenvolvimento durante a carreira. Tais aspectos devem ser considerados no planejamento das ações de capacitação, buscando dar sentido ao aprendizado contínuo.

Assim, pode-se inferir que um grande desafio da capacitação continuada do servidor, consiste na implementação de ações que visem à obtenção de efeitos sinérgicos e multiplicativos. Na subseção a seguir, será abordado a avaliação do processo de gestão da política de capacitação na UNIFAP.

4.2.2 Eixo 2 – Processo de Gestão das Ações de Capacitação

Tendo em vista que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da Instituição, visa atender as demandas de formação e desenvolvimento individual e profissional dos servidores da UNIFAP, tendo por referência as necessidades identificadas nos diversos ambientes organizacionais (UNIFAP, 2008). Tendo em vista ainda, que a primeira etapa, para o desenvolvimento do Programa, é o Levantamento das Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento de Competências. Neste eixo de discussão, a pergunta norteadora buscava investigar a avaliação dos técnicos a respeito desse processo.

Segundo o posicionamento dos participantes, a forma como a PROGEF vem realizando esse levantamento é considerada mecanizada, ainda favorecendo a demanda geral. Não oferecendo ações de capacitação mais direcionadas às necessidades específicas dos setores. Isso, já tendo sido apontado anteriormente, quando se buscou entender os motivos que levaram os técnicos a participarem das capacitações.

Conforme retratado nas falas dos participantes, ainda que, em algumas, os participantes se mostrem satisfeitos com o método, as críticas e insatisfações, com os procedimentos utilizados no levantamento da necessidade de capacitação, apareceram com mais intensidade. Observando os relatos, infere-se que, o planejamento das ações de capacitação apresenta algumas fragilidades, tendo em vista ainda, que o Programa de Capacitação da Instituição prevê em seus objetivos específicos “identificar necessidades de capacitação e **demandas específicas de desenvolvimento**” (UNIFAP, 2008, pg.7, grifo nosso), e, ainda, um dos objetivos estratégicos institucionais previstos no PDI, no eixo temático aprendizado e crescimento (UNIFAP, 2015, p. 32, grifo nosso):

[...] qualificar e **capacitar servidores** docentes e técnicos-administrativos, através da implementação de uma política institucional de qualificação e

capacitação de servidores visando à melhoria do desempenho profissional e **considerando as competências atuais** e as metas da instituição.

Nesse sentido, Pinto (2006, p. 71), alerta para a importância de se identificar as necessidades organizacionais e individuais, na elaboração dos programas de capacitação:

“os programas de capacitação devem ser desenhados a partir da identificação das necessidades organizacionais e individuais. Para identificar as necessidades da organização, o planejamento estratégico será fonte de informações sobre o ambiente organizacional, a própria organização e seu futuro. Para identificar as necessidades individuais, serão utilizadas as informações dos sistemas de gestão de desempenho (e potencial) e a análise de clima organizacional”.

Verifica-se, portanto, a importância de se planejar cursos que, além de atenderem as demandas setoriais, contemplem as diversas necessidades dos servidores da instituição. Segundo Gil (2001), desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhe conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Diante às constatações, o caminho pode ser o atendimento do previsto no PCCTAE, assim como no Decreto 5.707/06, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, na qual definiu como um dos instrumentos da Política, o Plano Anual de Capacitação – nele previsto o processo de capacitação e desenvolvimento do servidor públicofederal, sinalizando os aspectos a serem melhorados internamente e na **efetivação da gestão da capacitação baseada em competências**. Nessa perspectiva, o citado documento, considera a **Gestão por Competência**, sendo: 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, 2006a, grifo nosso).

Considerando os relatos sobre a avaliação dos servidores participantes das ações do PAC/UNIFAP, quanto ao processo utilizado para o levantamento das necessidades de capacitação, tivemos os seguintes posicionamentos (GF1, grifos nosso):

“Eu sempre fui meio crítico em relação à forma como a PROGEP faz, porque eu acho que o modelo que é feito fica **muito mecanizado e muito direcionado para o público maior** [...] então eu percebi que na maioria das vezes, tinha mais cursos na área administrativa porque a demanda era maior [...]”;

“Sendo lotado na PROGEP, eu percebo falhas nesse processo, em relação ao levantamento de demanda. A gente tem uma deficiência em outras duas ferramentas, que **é implementar um modelo de gestão por competência** [...] e aí a gente faria aquela avaliação por competências, **isso a gente não tem na Universidade**, aí dificulta uma série de outras ferramentas [...] uma possibilidade de melhorar esse processo é a **avaliação de desempenho**, e fazer um **plano de capacitação dentro da avaliação** de desempenho [...]”;

“Eu acho que **podia fazer uma triagem a partir de cargos ou de área de atuação**, porque ampliaria esse público. Tem técnicos na área de saúde, tem a parte relacionada com o planejamento econômico, alguns setores trabalham legislação, e aí na demanda **seria feito uma triagem de acordo com o que os setores necessitam** [...]”;

“Eu acho que esse método de consulta nas Pró-Reitorias poderia ser melhorado. Porque quando chega essa demanda nas Pró-Reitorias, **eles saem perguntando para os servidores como eles querem fazer**. Aí fica aquela coisa assim: servidores que não querem fazer o curso, não fazem. **Embora, seja necessário para ele e para a Instituição** [...]”

“Acho **boa essa iniciativa de consultar os gestores** de quais cursos lhe interessam, consultar as Pró-Reitorias. Pois não foi a PROGEP que sugeriu, mas sim **uma necessidade que o setor apontou**”.

“É bem feito o levantamento. A PROGEP faz um trabalho muito bom [...] ela acompanha em cima do que pode ser feito, **dentro das limitações financeiras**. Porque tem alguns cursos que são bastante pesados pra Instituição e, **além da capacitação** propriamente dita, **tem a questão da qualificação** que a gente tá tendo a oportunidade de se capacitar.”

Essa mesma questão foi abordada no segundo grupo – GF2, no qual os servidores que não participaram das ações e/ou se evadiram destas (Apêndice E), tiveram posicionamentos muito próximos com os do primeiro, em relação às possíveis falhas apontadas no processo de gestão, na etapa do levantamento das necessidades de capacitação. Dessa forma, verifica-se a importância desta fase, para o planejamento adequado das ações que serão implementadas pelo PAC. Nessa etapa, é fundamental evitar conflitos entre os interesses pessoais e institucionais. Ambos devem ser ajustados, de modo a obter um melhor aproveitamento das competências adquiridas. Assim, é fundamental que a atuação do setor de Gestão de Pessoas, no planejamento das ações relacionadas aos processos de desenvolvimento do servidor, esteja em consonância com as diretrizes previstas na Lei 11.091/05, no Decreto 5.707/05, como também no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Baptista (2012) destaca a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Segundo o autor, alguns dispositivos da Lei marcam uma nova filosofia na carreira dos servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior.

[...] Com essas medidas, o Governo Federal dá início à filosofia de gestão pela competência atrelada à carreira do servidor público das IFES, associando às carreiras a avaliação de desempenho baseada no plano estratégico institucional, capacitando e qualificando os servidores para atenderem às demandas organizacionais (BAPTISTA, 2012, p. 33).

O autor destaca ainda, como visto no primeiro Capítulo deste estudo, que neste modelo de gestão, devem ser identificadas as lacunas de competência em determinada instituição para que se estrutrem planos e ações de capacitação, construindo os objetivos a serem atingidos e com quais servidores (BAPTISTA, 2012). Nesse sentido, é necessário saber onde se deseja chegar, com uma definição clara dos objetivos institucionais a serem alcançados, das lacunas existentes e das habilidades a serem desenvolvidas.

Os posicionamentos dos técnicos que não participaram das ações do PAC/UNIFAP, se deram nos seguintes termos (GF2, grifos nosso):

“Ela fica muito na área de gestão, porque assim: não chegou até mim, até tempos atrás, essa questão de perguntar - qual curso você gostaria de participar? Tanto que foi recente essa conversa, mas antes era imposto, os cursos ficavam disponíveis e a gente escolhia qual fazer. Não tinha aquela pesquisa da demanda”.

“A iniciativa é boa, a questão é quando vai pra prática. Geralmente não vão todos os cursos escolhidos. Eu acho que eles deviam fazer uma pesquisa mais aprofundada”.

“[...] uma falha vista no processo é quando se pega somente o que as Pró-Reitorias indicam, por exemplo: curso de PAD- Processo Administrativo Disciplina - ninguém quer fazer mais, pois o servidor não quer se indispor com o colega, mas é um curso necessário. Apesar de que ninguém vai indicar, mas é necessário. Então, precisa fazer o levantamento quanto a necessidade da instituição”.

Dessa forma, acredita-se ser fundamental o diagnóstico das competências que os servidores precisam desenvolver. E, posteriormente, se pensar em ações que visem estimular o desenvolvimento do servidor, aliado ao desenvolvimento institucional. Possibilitando assim, a construção de formas mais

adequadas de trabalho, a melhoria no desempenho profissional dos servidores, assim como o atendimento dos objetivos institucionais.

Para uma melhor compreensão dos efeitos da capacitação, na subseção a seguir, será abordado a percepção do servidor em relação ao seu desempenho profissional, pós-capacitação.

4.2.3 Eixo 3 – Desempenho Profissional pós-capacitação

As questões que nortearam este eixo de discussão, buscaram investigar a percepção dos servidores, participantes do GF1 (APÊNDICE D), acerca das mudanças que ocorreram após a capacitação, que resultaram na melhoria do seu desempenho profissional. Como também a respeito da sua satisfação com os cursos realizados.

Conforme os relatos, no que tange a percepção de mudanças, de forma geral, os participantes relataram que foi possível identificar os efeitos dos cursos no desempenho de suas atividades. Porém, a fala dos servidores remete esses efeitos observáveis, nos cursos mais específicos, que tinham relação direta com as atividades desenvolvidas em seus setores. Reforçando assim, os entendimentos dos servidores, na discussão da categoria anterior. Quando foi observado, a importância do levantamento das necessidades de capacitação, com foco nas lacunas de competências existentes, para que se tenha resultados mais efetivos, após a participação nos cursos.

O servidor consegue perceber, por exemplo, que após os cursos, além de conseguir maior celeridade nos processos que executa, consegue também, maior efetividade. O que nos leva a acreditar, que os cursos que têm ligação direta com as atividades exercidas pelo servidor, estão impactando positivamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados por estes. Esse resultado é, em grande parte, responsabilidade da Instituição, na implementação de ações que venham ao encontro das necessidades individuais e institucionais. Possibilitando assim, um melhor desempenho do servidor em suas atividades, após os investimentos no seu desenvolvimento.

Esse entendimento, como já visto, é alertado por Dutra (2002, pg. 17), quando ressalta que é responsabilidade da empresa criar as condições para que as

peças possam entregar “o que elas têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer-lhes”. É preciso que se pense o desenvolvimento aliado aos papéis exercidos pelas organizações e pelas pessoas na relação de troca que se estabelece entre ambas.

Verifica-se, portanto, que se um TAE possui ou desenvolve certa habilidade inerente às rotinas que executa no cargo que ocupa, tende a desenvolver melhor suas atividades. Como também, maior será sua motivação para utilizar as capacidades adquiridas e sua criatividade, para melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, os serviços prestados.

Neste eixo de discussão, pode-se perceber, também, nos relatos dos servidores participantes GF1 (Apêndice D), uma variedade de respostas. Essa heterogeneidade, pode ser reflexo da diversidade de conhecimento e de habilidades necessárias para o bom andamento das atividades realizadas, pelos departamentos das Pró-Reitorias em questão. Nestas, existem profissionais que precisam dos mais variados conhecimentos para desempenharem suas funções. Talvez isso, justifique o fato de alguns cursos ofertados atenderem às necessidades de alguns servidores, e deixe a desejar para outros. Tais fatores, reforçam a importância de mapear as competências institucionais e de buscar desenvolver habilidades necessárias para o bom atendimento às demandas institucionais.

Como visto no primeiro Capítulo deste estudo, Landfeldt (2016), assevera que, o mapeamento de competências, que tem por objetivo diagnosticar as necessidades de capacitação e desenvolvimento e que identifica as lacunas de competências dos servidores da organização, ainda é muito pouco utilizado nas universidades públicas. O que pode ser confirmado, pelos relatos no GF1, ao serem indagados a respeito do processo de gestão das ações. Sendo apontada como uma fragilidade do processo de gestão, a ausência do modelo de gestão por competência, e, conseqüentemente, o mapeamento de competências.

De acordo com os relatos, a respeito dos impactos da capacitação, no desempenho profissional dos técnicos, constatou-se (GF1, grifos nosso):

“sem dúvida **a melhoria do serviço que é prestado**. Você tendo o *know-how* ampliado, você consegue, conseqüentemente, melhorar. Quando você tá analisando um processo, você consegue minimizar os erros ou até evitar os erros no processo, **principalmente nos cursos voltados para a parte de legislação**. A COEG fez um curso **que abrange toda essa parte da legislação educacional, das rotinas administrativas**. Então, o risco de

acontecer um erro ou uma falha durante o processo, que seja de um atendimento ou processo físico mesmo, é minimizado. E com isso, ter um ganho considerável pra instituição.”

“eu **vejo a melhora no serviço** [...] o curso quando é relacionado à atividade que a gente desempenha é melhor. Os cursos de forma mais genérica eu não consigo ver a aplicação. Eu vejo mais **os cursos específicos que têm a ver com a nossa atividade do dia a dia** mesmo, atividades operacionais [...] os mais genéricos talvez aconteçam de forma mais reflexa”.

“eu **fiz um curso sobre avaliação educacional**. Isso abriu um leque de **conhecimento que me ajuda a desempenhar melhor o trabalho** [...] a gente vai vendo, que dá pra ser flexível, vai dando as possibilidades [...]”.

[...] os cursos servem não pra gente englobar o conhecimento de saber tudo, mas pra abrir a mente, se aprimorar na legislação, você vai se tornar um profissional melhor, dando mais possibilidade de atendimento e também dentro da legalidade. **Após os cursos consegui fazer os processos** do meu setor **com mais efetividade, celeridade**”.

“no meu caso eu senti que melhorou, como a gente trabalha com sistema, muitas das funções das atividades que a gente fazia no sistema, a gente não sabia o porquê. Então, quando nós tivemos, pelo menos esse curso **que foi específico** pro sistema, **o SIAPE**, nós entendemos a finalidade de cada função, a importância de fazer os lançamentos, as atualizações cadastrais, essa questão mais burocrática mesmo. **Teve uma melhoria muito considerável** com relação ao que era antes e **consequentemente deu um retorno maior pra instituição**”.

“é a **questão de prática**. Quando eu cheguei na instituição em 2013 eu não tinha esse conhecimento. Então tinha que **começar a me capacitar**, pra eu dominar uma parte, pra eu **suprir essa minha deficiência**. Os procedimentos que antes eu não dominava, **eu passei a ter um conhecimento melhor e, consequentemente, percebi mais segurança e qualidade nos serviços que executava no meu setor**.”

As falas acima reforçam a satisfação do servidor com as capacitações mais específicas para seus cargos e atividades. No entanto, os relatos apontaram, de forma intensa, críticas em relação à metodologia dos cursos. O que pode sinalizar, que a etapa de avaliação das ações, também, pode estar comprometida. Sendo esta, tão relevante, quanto a etapa de planejamento. Estando prevista no PAC, na etapa de avaliação de reação (UNIFAP, 2016a, p. 9):

- Avaliação de Reação- avaliação das ações de capacitação será realizada mediante formulários de avaliação de reação, disponibilizados no Sistema SIGRH – *Módulo Capacitação*, aos servidores participantes após a realização dos cursos de capacitação, objetivando conhecer o grau de satisfação em relação ao curso realizado.

De acordo com UNIFAP (20016a), conforme visto, na subseção que descreve as ações de capacitação, na etapa de avaliação das ações, no critério de avaliação do programa, é definido que serão avaliados, todos os aspectos,

favoráveis e desfavoráveis, em todas as etapas propostas, com vistas a subsidiar a retroalimentação de futuros Programas de Capacitação, como também as demais etapas previstas no programa. Sendo esta avaliação realizada pela PROGEP/UNIFAP.

A percepção dos servidores, referente à metodologia utilizada nas ações do PAC/UNIFAP, pode ser observada nos relatos a seguir (GF1):

-“Primeiro que é um processo de desenvolvimento do servidor na carreira, pra mim é mais uma questão de desempenho na carreira e afinidade. Na maioria dos cursos fiquei sempre com aquela expectativa maior de ser um curso diferenciado, mas na verdade a maioria deles tinham aquela metodologia tradicional de sala de aula, ou seja, foco muito grande na teoria, tinha pouca aplicação prática.”

“[...] eu sempre citava em minhas avaliações, que os cursos deveriam ter mais atividades práticas, por exemplo, os cursos de tecnologia e legislação, poderia ter uma atividade prática para que o servidor pudesse desenvolver a habilidade de aplicar nas atividades do seu setor. Nesse sentido, o curso em si ficou devendo, pois como tinha muita teoria ficava enfadonho e até me fazia pensar em desistir do curso.”

“Na PROPLAN a gente sempre foi atendido, até porque eram cursos bem específicos, como por exemplo, o curso do SIAFI, que é um curso específico que se trabalha o financeiro e orçamento da UNIFAP. Então, a aplicação prática para nós da PROPLAN serviu muito. Com relação a metodologia, aplicação prática foi bastante útil. Mas em relação a qualidade do curso, alguns deixavam muito a desejar, pelo perfil do professor, e eram cursos com o investimento alto, oferecidos por empresas de renome e ainda assim tinham vezes que o professor deixava tanto a desejar que me dava vontade até de ensinar.”

A próxima subseção abordará a terceira Etapa deste estudo – a percepção dos gestores a respeito dos resultados das ações de capacitação no desempenho dos técnicos, bem como nos serviços prestados à comunidade acadêmica, através da técnica da entrevista.

4.3 ETAPA 3 – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES

A terceira e última Etapa deste estudo buscou registrar a percepção dos gestores sobre as ações de capacitação e seus reflexos no desempenho profissional dos técnicos e na qualidade dos serviços prestados pela Instituição, utilizando-se a técnica da entrevista. Sendo estes questionados, também, sobre suas percepções, a respeito dos desafios das perspectivas da Política de capacitação dos servidores da UNIFAP.

Dessa forma, para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa, optou-se em fazer a correlação, da percepção dos gestores, com a opinião dos TAE's, participantes dos Grupos Focais, nas análises dos resultados das entrevistas. Os resultados obtidos são destacados a seguir.

Será apresentada a análise de conteúdo dos dados obtidos nas cinco entrevistas, que foram realizadas com roteiros semiestruturados (Apêndice C), e submetidas aos gestores (Apêndice F), objetivando registrar suas percepções sobre as ações de capacitação e seus reflexos no desempenho profissional dos técnicos e na qualidade dos serviços prestados pela instituição. Foram agendadas e executadas individualmente.

Conforme descrito no capítulo de procedimentos metodológicos, para caracterizar a Política de Capacitação da UNIFAP, as etapas do processo de gestão das ações do PAC, como também registrar suas percepções a respeito dos resultados da capacitação dos servidores, foram realizadas, no mês de abril, duas entrevistas semiestruturadas. Uma delas com a diretora de Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDT e a outra com a chefe da Divisão de Capacitação e Educação Profissional - DCEP. A primeira ocorreu às 11h do dia três de maio de 2019 e durou aproximadamente 31 minutos. A segunda realizada no dia seis de maio às 16h e durou 38 minutos.

No mês de maio foram entrevistados os gestores das demais Pró-Reitorias, estas ocorrendo nas seguintes datas e horários: dia oito maio de 2019, foram realizadas as entrevistas com a diretora do DERCA e com a coordenadora de Ensino de Graduação – COEG. Sendo que a primeira começou às nove horas e durou 26 minutos e, a segunda teve início às 10h30min, com duração de 23 minutos. No dia 10 do mesmo mês, às 09h30min, ocorreu a entrevista com o Diretor do DEPLAN, que durou 19 minutos.

Nesta Etapa, das quatro categorias teóricas eleitas, definidas preliminarmente com base na literatura consultada e, posteriormente, confrontadas com os dados da pesquisa, duas foram definidas para a análise do conteúdo destas, sendo elas: a) **processo de gestão**; e b) **desempenho do servidor pós capacitação – visão dos gestores**. A seguir, serão apresentados os resultados separados por eixos de discussão (categorias), análises e verbalizações manifestadas pelos gestores entrevistados. Estes codificados com G1; G2; G3; G4 e G5.

4.3.1 Eixo 1 – Processo de Gestão

Este eixo de discussão foi norteado por questões que buscavam, inicialmente, entender a percepção dos gestores a respeito da importância do Programa, bem como, os procedimentos utilizados para gerir as ações de capacitação. Para uma melhor compreensão do processo de gestão das ações, buscou-se ouvir, primeiramente, as gestoras do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal - DDT e a Chefe da Divisão de Capacitação e Educação Profissional - DCEP, estes compõem a estrutura da PROGEP/UNIFAP, e são responsáveis pela coordenação e implementação do PAC da Instituição. A ênfase maior nesta categoria, foi dada à primeira Etapa utilizada no desenvolvimento do Programa - Levantamento das Necessidades de Capacitação. Após, as entrevistas foram direcionadas para os gestores das demais Pró-Reitorias em questão. Objetivando levantar suas percepções, a respeito deste processo.

Inicialmente, foi questionado, a todos os gestores, sobre suas percepções da importância do Programa de Capacitação da Instituição e dos resultados das ações implementadas. Observou-se que os gestores percebem resultados positivos e avanços importantes na política de capacitação. No entanto, ainda demanda implementação de melhorias. Estas, apontadas pelo G3 e G2. Sendo que na avaliação do G3, o Programa tem importância significativa e possibilita a melhora do potencial do servidor para desenvolver um trabalho melhor, mas ainda precisa implementar procedimentos mais eficientes. Coadunando com esse entendimento, o G2 fala da contribuição pessoal que recebeu das capacitações, para o seu aperfeiçoamento profissional. Porém, reconhece que a equipe responsável é pequena e falta estrutura melhor para a coordenação do Programa e consequentes melhorias nos procedimentos.

Os relatos dos gestores apontaram, também, a importância do programa para o plano de carreira do servidor, possibilitando, também, segundo o G4, a qualificação do servidor e com ela o recebimento do percentual de incentivo. O G1 reconhece que o Programa é muito bom, pois além de oportunizar conhecimento e ganhos financeiros, possibilita ao servidor a progressão na carreira. Entendimentos já apontados na motivação pessoal dos TAE's, para participarem das ações de capacitação ofertadas PAC/UNIFAP.

Os apontamentos acima, podem ser conferidos nos relatos a seguir (G1; G2; G3; G4; G5, grifos nosso):

“[...] é um programa que **tem uma importância muito significativa para o serviço público, para o profissional e para a Instituição**. Por meio da capacitação, o servidor tem a possibilidade de melhorar o seu potencial, melhorar suas condições de trabalho, melhorar a sua expertise para desenvolver um bom serviço [...] eu avalio de uma forma muito positiva, claro que alguns ajustes precisam ser feitos, no sentido de implementar alguns procedimentos mais eficientes na definição das ações, por exemplo (G3);

“Eu posso te afirmar falando de modo pessoal, que todas as capacitações que eu fiz, enquanto servidora nessa Universidade, **contribuíram muito e significativamente para o meu aperfeiçoamento como profissional**. Eu tive a oportunidade de aprender coisas que eu nunca havia visto em nenhum lugar e ter experiências que nunca foram oportunizadas antes de estar aqui [...] mas **se o setor responsável pela coordenação tivesse**, por exemplo, **uma equipe maior, uma estrutura melhor**, certamente os procedimentos seriam melhorados e os resultados, do Programa, maximizados. Não sei te dizer se a equipe ainda é composta por apenas duas pessoas, na época em que estive na gestão, eram só dois servidores no setor responsável” (G2);

“[...] é muito importante por causa do plano de carreira. O Plano de Carreira já **prevê a progressão por capacitação e a progressão por mérito**. São os dois programas que têm influência diretamente financeira, não só de conhecimento, mas financeira também. O outro que é o incentivo à qualificação, que tá dentro também do programa de capacitação e aperfeiçoamento [...]. **É um plano muito bom, foi construído o Plano de Carreira pensando nessas duas vertentes - conhecimento adquirido e ganho financeiro [...]**” (G1);

“[...] a gente sabe da **importância da capacitação, principalmente pra incentivar o servidor a estar se capacitando sempre**, buscando seu desenvolvimento e contribuindo mais efetivamente com a Instituição que estar investindo em seu desenvolvimento” (G5).

“Sim, **o Programa é muito importante, porque ele veio pra atender a capacitação e a qualificação do servidor e consequente a essa qualificação**, o recebimento daquele percentual de incentivo previsto no plano de carreira. Antes desse programa tinha que ir para fora do Estado, que inclusive são caros né? Tem deslocamento, aí fica limitado o tanto de pessoas. Aqui não, se monta uma turma de 25, 30, há uma distribuição do curso, você tem um melhor aproveitamento desse processo aí no termo de custo benefício” (G4).

Quanto aos procedimentos utilizados na Etapa de Levantamento das Necessidades de Capacitação, fase que antecede o planejamento da definição das ações constantes no PAC, as gestoras responsáveis pela coordenação do Programana PROGEP, confirmaram o procedimento, já mencionado pelos técnicos participantes dos grupos de foco, utilizado nesta fase. Sendo enviado memorando circular, com formulário de levantamento das necessidades de capacitação (conforme Anexo B), para as unidades acadêmicas e administrativas da Instituição,

as quais apontam as necessidades de seus respectivos setores. O formulário prevê que, os cursos identificados e que serão sugeridos pelas unidades, devem estar alinhados ao(s) objetivo(s) estratégico(s) do Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI, como também ao objetivo setorial da Pró-Reitoria à qual integra a unidade de trabalho (UNIFAP, 2019).

A solicitação aos gestores, quanto ao alinhamento das ações aos objetivos estratégicos institucionais e setoriais, demonstra a importância fundamental da participação e parceria dos gestores nesse processo. Pois essa fase impactará diretamente nos resultados da capacitação. No que concerne às políticas de treinamento nas organizações, Abbad e Sallorenzo (2001, grifo nosso) relatam que fatores como políticas organizacionais de treinamento e desenvolvimento de pessoal, qualidade dos locais de trabalho e dos suportes ao desempenho (material, financeiro e gerencial), bem como **a qualidade da avaliação de necessidades de treinamento**, influenciam os níveis de eficácia dos sistemas de treinamento.

Constata-se ainda nos relatos, que as limitações orçamentárias, como já exposto no tópico da descrição das ações do PAC, impactam diretamente na definição das ações, como também no quantitativo destas, para cada exercício. O que foi confirmado, como visto, pela redução do número de ações no segundo semestre de 2016 e no ano de 2017. Podendo-se inferir que as ações, de algumas unidades administrativas e acadêmicas, não estão sendo implementadas, mesmo diante do apontamento de suas necessidades, pois o critério utilizado para definição das ações, desde 2016, é a prioridade. Impossibilitando assim, a formação continuada dos TAE's, podendo impactar nos serviços prestados à comunidade acadêmica. O que demonstra a dificuldade em implementar as diretrizes da PNDP, previstas no artigo 3º, do Decreto 5.707/06, destacando-se aqui o inciso V: “estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional ao longo de sua vida funcional” (BRASIL, 2006 a).

As falas das gestoras da PROGEP confirmam os procedimentos utilizados para definição das ações de capacitação (grifo nosso):

“Eu acredito que ainda acontece da mesma forma de 2016. Ao final de cada ano, a PROGEP envia **memorando circular, para que todos tomem conhecimento**, chefias e servidores, e cada setor deve responder um documento baseado nas suas necessidades de capacitação e encaminha esses documentos para a PROGEP”.

“A gente faz anualmente o levantamento de todas as unidades administrativas e acadêmicas. Hoje com o contingenciamento a gente pergunta **qual a prioridade**. Busca saber qual **a prioridade pra tentar executar alguma coisa com o pouquinho de recurso**. Quando o memorando chega aqui, a gente vai ver as prioridades das unidades, se a área educacional, a gente ver junto com a PROGRAD, a gente vai ver quais são os cursos necessários daquele leque que foi oferecido. Se é a PROPLAN qual daqueles eventos pode ser executável”.

Por outro lado, nas entrevistas com os gestores das demais Pró-Reitorias, ficou evidente, no relato do G5, problemas de comunicação entre os diretores e a PROGEPE. Observa-se no relato, o desconhecimento da divulgação dos cursos. Consequentemente, se não são enviadas demandas para a PROGEPE, não são consideradas as necessidades das unidades, no planejamento das ações de capacitação. Ainda que o G4 tenha relatado o conhecimento, como também reconhecido a melhora do processo, também fez críticas à forma como é feito o Levantamento das Necessidades de Capacitação.

Assim, observa-se que o processo de levantamento de necessidades é essencial para o planejamento das ações de capacitação. Na visão de Ferreira (2012, p. 42), “[...] o primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento é o diagnóstico das necessidades da capacitação e o que se quer desenvolver nos servidores”. Nesse sentido, Pinto (2006) defende que:

“[...] para as atividades de capacitação assim como para todas atividades de Administração – que este diagnóstico seja feito de forma proativa, a partir das projeções definidas no planejamento estratégico. Essa forma de atuação permite antecipar-se às necessidades, de forma a atendê-las tempestivamente (PINTO, 2006, p.71).

Os relatos dos gestores apontam algumas fragilidades no processo, referentes à comunicação, como também a ausência de uma análise técnica na definição das ações, conforme relatos (G5; G4, grifo nosso):

“[...] na verdade os cursos, **eu particularmente não tinha nem acesso a eles, não conhecia, não sabia dos programas, eu ainda questiono muito os meios de divulgação da Instituição**, e aí eu não percebi muito retorno em relação às capacitações feitas pela PROGEPE, para os servidores do departamento não teve muita influência. Os cursos tinham a ver com o objetivo da UNIFAP, **mas eu penso que falta direcionar um pouco mais para os setores**, aqui no departamento trabalhamos muito com registro, então é preciso que os servidores daqui sejam capacitados nisso de uma forma geral” (G5).

“a PROGEPE **começou a conversar** [...], **ainda não é o ideal**, mas já houve um aperfeiçoamento, uma melhora. Porque antes era só **“olha, tem aqui esses cursos”**, não havia um diálogo, não havia esse levantamento da

necessidade de cada setor, hoje já vejo essa conversa, essas consultas aos setores, claro que isso nem sempre significa que a gente está realmente atendendo todas essas necessidades [...] **aí eu faço uma ressalva, não pode ser só conversa, de perguntar, acho que também tem que ter uma análise técnica**, a gente precisa saber, enquanto Universidade, o que a gente quer, o que a gente precisa aprimorar pra além das rotinas habituais, que curso nós podemos trazer pra que possa agregar a esses servidores. Então, eu vejo que houve uma melhora nessa comunicação, mas ainda não é o ideal [...] **a gente pode ofertar conforme a necessidade do que nós queremos para Universidade**” (G4).

Foi questionado ainda, às gestoras da PROGEP – diretora do DDT e chefe da DCEP, sobre a avaliação que faziam sobre o processo de gestão do PAC. Estas, coadunando com os relatos acima, o avaliaram como frágil, especialmente, por ainda não ter sido implementada a gestão por competências na Instituição, como também o fato de a equipe da divisão ser muito enxuta. Como já relatado, a DCEP é composta por apenas duas servidoras – a chefe da divisão e uma assistente administrativa. Nesse sentido, os relatos confirmam a fragilidade do processo, já apontada pelos técnicos, favorecendo ainda a demanda geral. Os relatos apontam as dificuldades, especialmente, no que se refere à ausência do modelo de gestão por competências na Instituição, o que impossibilita, que a definição das ações seja resultado do mapeamento das lacunas de competências. Sendo que o modelo de gestão por competências, está previsto nas diretrizes da PNDP, e vai ao encontro da literatura pesquisada.

Enfatizamos, a partir da concepção de Brandão & Bahry (2005), que tal modelo busca gerenciar lacunas de competências para reduzir discrepâncias entre as habilidades necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. Sob essa ótica, pode-se dizer que o mapeamento de competências auxilia no planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento profissional. Nesse sentido, o mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou melhor, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. Nesse sentido, as gestoras da PROGEP enfatizam:

“Desde o início é frágil, pelo aspecto de que a gente tem sempre um ou dois servidores, no máximo na divisão. Então, são mais de 500 servidores pra gente dar conta de processo, trabalhar as ações de distribuições da unidade, é muito pouco. Hoje a gente não tá sentindo tanto esse reflexo de pouca força de trabalho, porque o recurso tá contingenciado [...] a gestão da capacitação por competência, que é outro ponto que a gente tá buscando fazer, e a gente não consegue, a nossa equipe é muito pequena, só duas pessoas [...]. Estamos no processo de dimensionamento, buscando chegar

à gestão por competência. Mas queremos fazer a gestão por competência, mas a gente precisa fazer um levantamento, a gente tem todo o material [...] um dia a gente chega lá, vinculando a avaliação de desempenho com a capacitação”.

“[...] a implementação da gestão por competência foi um trabalho que nós iniciamos lá, acho que em 2015, e nós fazíamos o levantamento do perfil do servidor para cada local de trabalho [...] nós fizemos uma lotação do perfil, mas não casamos com a capacitação, fragilizando assim o processo de capacitação dos servidores. Pois se você consegue implementar a gestão da capacitação por competências, o resultado é mais efetivo [...]”.

Para o entendimento dos resultados das ações, nas Pró-Reitorias em questão, o próximo eixo teórico descreve a avaliação dos gestores sobre o desempenho dos servidores pós capacitação.

4.3.2 Eixo 2 – Desempenho do Servidor Pós Capacitação – visão dos gestores

As questões que nortearam este eixo de discussão, buscaram investigar a percepção dos gestores entrevistados (APÊNDICE F), acerca das mudanças que ocorreram após a capacitação, que resultaram na melhoria do desempenho dos servidores, nas atividades desenvolvidas em suas unidades de lotação.

Conforme os relatos, no que tange a percepção de mudanças, de forma geral, os gestores relataram que foi perceptível os efeitos dos cursos no desempenho da maioria dos servidores. No entanto, a opinião dos gestores, como já relatado pelos TAE's, nas discussões dos grupos, também, remete os efeitos mais perceptíveis, como resultado dos cursos específicos às atividades desenvolvidas pelos TAE's, isto é, que tinham relação direta com as atividades desenvolvidas pelos técnicos em seus setores de lotação. Confirmando assim, a importância do levantamento das necessidades de capacitação, com foco nas lacunas de competências existentes, para que se tenha resultados mais efetivos, após a capacitação.

Conforme relato do G1, hoje, o servidor já consegue entender a necessidade de se capacitar. Pois no início da implementação do Programa, alguns servidores ainda questionavam, por acreditar que não tinham a necessidade de fazer os cursos, pois achavam que já sabiam o que e como fazer. Até mesmo as questões voltadas aos relacionamentos, não eram percebidas como necessárias à melhoria.

A segurança do servidor capacitado é relatada pelo G3 e confirmada na fala do G5, ratificando assim, o relato de alguns servidores, quando questionados a respeito dos impactos da capacitação em seu desempenho profissional. Ademais, o gestor fala também da sua segurança em desafiar os servidores capacitados, a desempenhar outras atividades, que antes da capacitação não se arriscava a entregar aos servidores. Contribuindo dessa forma, para um impacto positivo na motivação do servidor, em transferir as capacidades adquiridas para as atividades de seu setor, conforme relato do G5. Em consonância, Abbad (1999) enfatiza que no caso do treinamento, a relação entre aprendizagem e transferência seria influenciada pela motivação para transferir o aprendido para o trabalho, que recebe influência do ambiente, podendo-se observar uma relação entre estimulação do ambiente e o clima de comprometimento dos funcionários para com a organização.

O melhor rendimento do servidor capacitado foi relatado pelo G2, no entanto, o gestor assevera que, a aplicabilidade do conteúdo com segurança pelo servidor capacitado é singular. Alguns, farão melhor uso do conteúdo apreendido e outros não. Estes últimos, justificando-se, pelo fato de fazerem cursos sem ligação direta com as atividades desempenhadas em seu setor.

Os relatos nos levam a acreditar, que os cursos, especialmente, os que têm ligação direta com as atividades exercidas pelo servidor, estão impactando positivamente no desempenho deste, como também, na qualidade dos serviços prestados pela Instituição. Contemplando assim, algumas finalidades previstas na PNDP, constantes no Art. 1º do Decreto nº 5.707/2006, das quais, destacam-se: I) melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; II) proporcionar o desenvolvimento do servidor público; III) adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais.

Os relatos confirmam um resultado positivo no desempenho dos servidores capacitados, conforme a percepção dos gestores (G1; G2; G3; G4; G5, grifos nosso):

“olhando para trás como era e hoje o nível das pessoas, **eu acho que deu uma melhora significativa**. Lá pra trás quando começou o Programa as pessoas eram muito amarradas no “pra quê eu preciso me capacitar? Já sei fazer o que eu faço”. **A pessoa não percebia que precisava, a pessoa achava que já sabia como fazer**. Até mesmo na questão de relacionamento a pessoa não percebia a sua necessidade de melhoria [...] **houve mudança e impactou nos resultados de forma geral**. Claro que tem algumas exceções que a gente tenta trabalhar por meio de outros programas como, por exemplo, a qualidade de vida” (G1).

“[...] eu percebi que **houve uma melhora**, não tenho como mensurar relacionada a outros setores, mas a gente percebe que **a capacitação, a formação ao servidor, ela sim contribui para uma melhora no serviço**. Como já ressalté anteriormente, **o servidor se sente mais seguro**” (G3).

“[...] eu percebi melhora sim. Pois sempre que os colegas participam das capacitações, no seu retorno às atividades, **eu sinto na fala**, no seu desenvolvimento, **uma segurança maior, uma contribuição para a rotina**, as ideias surgem a partir dessa formação para que eles possam implementar [...]” (G4).

“Sim, porque usando essa capacitação a gente sempre olha a necessidade de mexer, de tá trocando, dando um novo rumo para eles, e a gente só pode fazer isso quando estão capacitados [...] o servidor que busca desenvolvimento através das diversas capacitações, mas **especialmente, aquelas que podem agregar mais às atividades que desempenha**, a gente já coloca desafios para o servidor, e aí, **a gente percebe esse retorno**, porque quando a gente valoriza, porque ele foi capacitado, **ele fica mais motivado e também dá um retorno legal**” (G5).

“[...] eu vejo que a política de capacitação **possibilita que o servidor tenha sim um rendimento melhor**, um aproveitamento de todo o conteúdo, de todo aprendizado, de toda experiência para o seu ambiente de trabalho [...] no entanto, é uma questão muito singular, **vai ter servidores que vão fazer a aplicabilidade do conteúdo com mais segurança e outros não**. Até porque, alguns fazem alguns cursos e de repente nem trabalham naquela área [...]” (G2).

Os gestores foram questionados ainda, a respeito dos impactos nas atividades desempenhadas pelos servidores. Este questionamento buscou saber que tipos de comportamentos foram desenvolvidos e se os servidores capacitados, passaram a desempenhar com mais qualidade e com menos falhas suas atividades, após a capacitação, tanto em treinamentos técnicos, como nos comportamentais. Neste ponto, os gestores reconhecem que, além da segurança já apontada anteriormente, os servidores capacitados, voltam mais motivados, demonstrando maior atenção, cuidado e, até mesmo, maior agilidade nas atividades que desempenham. Foi observado, também, em alguns casos, que houve mudanças que beneficiaram todas as pessoas da equipe, através de novas propostas para as rotinas de trabalho, especialmente, no retorno dos cursos que trabalham as questões comportamentais. Nestes, os servidores voltam mais dispostos a apoiar os colegas do setor, mais empáticos e se mostram mais cortês. Conforme visto na seção que descreve as ações, os cursos da área comportamental tiveram um número inferior aos da área técnica. Enquanto os cursos com foco mais técnico, o servidor apresenta um resultado mais prático. Os apontamentos dos gestores, são apresentados nos relatos a seguir (G3; G4; G5):

[...] os cursos voltados para o desenvolvimento pessoal e comportamental têm surtido um efeito muito bom em relação ao compartilhamento das capacidades adquiridas, com a equipe do setor [...] é perceptível essa diferença entre os cursos que desenvolvem o comportamental e os que desenvolvem a parte profissional e técnica” (G3).

“[...] sabemos que a responsabilidade é nossa no levantamento das necessidades de capacitação, e aí a gente realmente tem que priorizar essa parte mais profissional, mais técnica entende?” (G4)

“A maioria das capacitações oferecidas na universidade é em desenvolvimento técnico e a gente tem observado que os cursos da área comportamental, principalmente no atendimento ao público e no desenvolvimento de equipe, que trata da relação entre os próprios servidores e a comunidade acadêmica, têm trazido resultados positivos e perceptíveis no comportamento do servidor. Nestes, o servidor se mostra mais empático e cortês. Mas ainda acho, que apesar dos cursos técnicos serem em maioria, ainda são carentes. Pois percebo que os cursos com relação direta as atividades desempenhadas ainda deixam a desejar, principalmente agora com cortes no orçamento [...]” (G5)

A abordagem realizada com os gestores revelou que, em meio ao contexto de mudanças que se apresenta, é necessário trazer à reflexão as tendências de gestão de pessoas e a importância de se estabelecer uma nova estratégia de ação, voltada para o desenvolvimento e a capacitação dos servidores TAEs. Assim, a implementação do modelo de gestão da capacitação por competências, representará um grande avanço em se tratando de uma organização pública. Pois os resultados que o Programa vem trazendo à Instituição, na avaliação dos gestores, já é bem positivo, mesmo antes de se implantar o modelo previsto nas diretrizes da PNDP.

Ressalta-se, de acordo com Cardoso *et al.* (2001, p. 2), que “[...] quanto mais aderente às necessidades forem as ações de capacitação, maior será o seu retorno”. Os autores ainda dizem que o mal desempenho de um funcionário pode estar associado a um desnivelamento, que se associa à capacitação ou a uma subutilização. Neste caso, os problemas podem estar relacionados também à alocação de recursos humanos.

Neste contexto, a atuação dos gestores de unidade é decisiva, tanto no aspecto motivacional quanto no que tange ao fornecimento de informações que possibilitem ao setor de Gestão de Pessoas identificar as habilidades das quais a instituição realmente necessita, para desenvolver as competências em seus servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito original desta dissertação consistia em obter resposta para a questão norteadora desta pesquisa: Quais as perspectivas e desafios da política de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UNIFAP? No intuito de encontrar respostas para essa indagação, mais dois questionamentos foram feitos: Como os servidores percebem os impactos da capacitação em suas carreiras e rotinas de trabalho? Como os gestores percebem os resultados das ações de capacitação e suas principais influências no desempenho profissional dos servidores?

Para encontrar respostas às questões que nortearam este estudo, traçou-se os objetivos geral e específicos. Tendo como geral: descrever e levantar a avaliação da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP, no período de 2013 a 2017. Sendo estabelecido por estes os percursos a serem seguidos neste estudo. Nesse sentido, a pesquisa foi conduzida através de um plano de trabalho orientado a partir dos objetivos específicos que nortearam a coleta dos dados, constituído em etapas. Assim, seguem-se as principais conclusões encontradas nas diferentes etapas da pesquisa.

No que concerne aos resultados da Etapa 1 do trabalho, tem-se a análise documental, que coube responder ao primeiro objetivo específico proposto: a) descrever as ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, no período de 2013 a 2017. Dessa forma, constatou-se que a instituição segue os princípios da legislação que norteia essa matéria em âmbito federal. Dentro do período definido para este estudo, o Programa de Capacitação da Instituição, beneficiou 2.602 servidores, chegando a implementar 134 ações de capacitação, em três áreas distintas: gestão pública, gestão educacional e saúde. Incluído nesta última, os temas comportamentais. Constatou-se também, que através das ações implementadas por meio do PAC da Instituição, os servidores vêm progredindo na carreira. Sendo que 228 servidores tiveram progressão por capacitação, no ano de 2017, último ano definido para este estudo.

Na Etapa 2, os dados obtidos são oriundos das percepções dos servidores, utilizando-se da técnica de Grupo Focal, que coube responder o segundo objetivo específico: b) descrever os impactos das ações de capacitação na carreira e nas rotinas de trabalho, na percepção dos servidores técnico-administrativos. O

resultado identificou que em primeiro lugar, os motivos que levaram o servidor técnico-administrativo da UNIFAP a se capacitar, dentre outras razões, foi a busca de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal e a progressão funcional e, somente depois, a melhoria do desempenho e dos processos de trabalho. Quanto aos servidores que não participaram das ações de capacitação, foi identificado que diversos fatores desmotivam a participação nas ações, bem como impedem uma formação continuada dos TAE's. Os mais recorrentes, além do fato de já terem alcançado o teto da progressão funcional, foram: a metodologia com foco teórico; a falta de cursos específicos; como também o fato da chefia e/ou o diretor(a) de unidade não incentivarem à participação, em decorrência de muitas atividades no setor.

A segunda constatação demonstrada pelas avaliações dos técnicos, foi quanto ao processo de gestão das ações. A pesquisa identificou, que os técnicos, que participaram das ações, consideram mecanizada, a forma como a PROGEF vem realizando o levantamento das necessidades de capacitação, ainda favorecendo a demanda geral. Não oferecendo ações de capacitação mais direcionadas às necessidades específicas dos setores. A mesma questão foi abordada com os servidores que não participaram das ações e/ou se evadiram destas, tendo estes posicionamentos muito próximos com os dos técnicos capacitados, em relação às possíveis falhas apontadas no processo de gestão, na etapa do levantamento das necessidades de capacitação.

No que tange a percepção das mudanças ocorridas após a capacitação, a pesquisa detectou que, de forma geral, os técnicos conseguiram identificar os efeitos dos cursos no desempenho de suas atividades. Esses efeitos, observáveis, nos cursos mais específicos, que tinham relação direta com as atividades desenvolvidas em seus setores. Nestes, o servidor consegue perceber, por exemplo, que após a capacitação, consegue executar os processos com maior celeridade, bem como maior efetividade.

Dessa forma, presume-se que neste estudo, com base na percepção dos servidores, os eventos de capacitação realizados pela Instituição, estão impactando positivamente nas rotinas de trabalho dos servidores. Porém, os resultados apontam que, se um TAE possui ou desenvolve certa habilidade inerente às rotinas que executa no cargo que ocupa, tende a desenvolver melhor suas atividades. Como também, maior será sua motivação para melhorar o seu desempenho, assim como

para a capacitação continuada, resultando assim, na melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Daí a importância do levantamento das necessidades de capacitação, com foco nas lacunas de competências existentes, para que se tenha resultados mais efetivos, após a participação nos cursos.

Neste sentido, cabe à instituição averiguar quais fatos estão sendo impeditivos para que se implemente o diagnóstico das competências individuais, bem como as lacunas existentes, para definição e implementação de ações de capacitação que possam contribuir de forma mais afetiva no desempenho dos servidores, em prol da melhoria da qualidade dos serviços institucionais.

Finalmente, tendo em consideração a Etapa 3 deste estudo, os achados foram obtidos a partir de outra fonte de avaliação, as chefias imediatas. Assim, através da entrevista, que coube responder ao último objetivo específico proposto: registrar a percepção dos gestores sobre as ações de capacitação e seus reflexos no desempenho profissional dos técnicos e na qualidade dos serviços prestados pela Instituição. Os resultados mostraram que existe uma convergência entre a opinião dos egressos das ações de capacitação com a percepção dos gestores, quanto ao impacto positivo das ações de capacitação no trabalho e reconhecimento de maior segurança do técnico capacitado, como também a melhoria na qualidade do trabalho individual realizado por estes após as capacitações.

No entanto, os resultados apontam algumas fragilidades do Programa, demandando assim a implementação de melhorias, um exemplo detectado no estudo, foi a necessidade da utilização de uma análise técnica no levantamento das necessidades de capacitação. O estudo apontou ainda, que entre as fragilidades estruturais do Programa, destaca-se o fato da equipe responsável pela coordenação do PAC ser muito enxuta, o que dificulta atenuar as fragilidades apontadas.

Sobre os impactos da capacitação nas atividades desempenhadas pelos técnicos, a investigação detectou mudanças comportamentais nos TAE's, que apontaram melhorias no desempenho destes. Os gestores perceberam que os técnicos passaram a desempenhar com mais qualidade e com menos falhas, suas atividades, após a capacitação, tanto em treinamentos técnicos, como nos comportamentais. Neste ponto, os gestores reconhecem que, além da segurança, os servidores capacitados, voltam mais motivados, demonstrando maior atenção, cuidado e, até mesmo, maior agilidade nas atividades que desempenham. Um outro achado no estudo, foi em relação, em alguns casos, às mudanças que beneficiaram

todas as pessoas da equipe, através de novas propostas para as rotinas de trabalho, especialmente, no retorno dos cursos que trabalham as questões comportamentais. Nestes, segundo a percepção dos gestores, os servidores voltam mais dispostos a apoiar os colegas do setor, mais empáticos e se mostram mais cortês. Enquanto os cursos com foco mais técnico, o servidor apresenta um resultado mais prático.

O presente estudo detectou, que a falta de cursos específicos e/ou a pouca aplicabilidade destes, desmotivam os servidores lotados nas Pró-Reitorias pesquisadas a realizarem os cursos oferecidos pelo PAC/UNIFAP. A pesquisa apontou também, a importância de conhecimentos relacionados à área de atuação, tais como: necessidade de cursos voltados para as atividades desempenhadas no local de trabalho; cursos voltados para a área administrativa; número reduzido de cursos na área de interesse; cursos com muita teoria e pouco aprofundamento prático; não aproveitamento do curso realizado pelo servidor em suas tarefas, entre outros. Essa situação implica à decisão do servidor de fazer ou não um curso oferecido pela Instituição, ainda que tenha alcançado a última progressão, e assim não possibilitar a capacitação continuada dos TAE's.

Assim, com base nos resultados encontrados e nas conclusões apresentadas foi pertinente fazer algumas sugestões. Cabe à Instituição investigada, como sugestões de melhorias, a adoção dos aspectos ausentes identificados na análise, no que se refere ao processo de capacitação da instituição. Sugere-se assim, a implementação do modelo de gestão da capacitação por competências, iniciando com o projeto de Mapeamento de Competências do quadro de servidores da UNIFAP, o que possibilitará à Instituição identificar entre outros o perfil e a qualificação de seu quadro técnico, podendo a partir dos dados obtidos ser consolidado o banco de talentos da Instituição. Que as ações de capacitação sejam desenvolvidas de forma a aumentar a aplicabilidade, considerando as prioridades institucionais, os talentos profissionais existentes ou que foram desenvolvidos. Como também, a necessidade de se criar um mecanismo de avaliação das ações com indicadores qualitativos e a adoção de estratégias que facilitem a transferência do que foi aprendido nos treinamentos para os contextos do trabalho. O que representará um grande avanço, especialmente, em se tratando de uma organização pública. Pois os resultados que o Programa vem trazendo à Instituição foram apontados como positivos, mesmo antes de se implantar o modelo de gestão previsto nas diretrizes da PNDP, como também no PCCTAE.

Como limitações deste estudo, vale ressaltar a ausência dos PAC's, referentes aos exercícios de 2013 – 2015, dificultando a análise deste período, como também a investigação em apenas três Pró-Reitorias da UNIFAP, não podendo assim, os resultados deste estudo, serem generalizados para todas as demais Instituições Federais de Ensino Superior. No entanto, como o número de estudos que envolvem a capacitação de servidores técnicos das IFES no País, sobretudo nos aspectos vinculados ao PCCTAE e a PNDP, é bastante reduzido, entendemos que os resultados desta investigação, podem fornecer relevantes subsídios para futuras pesquisas, que objetivem explorar, em maior profundidade, a temática abordada, indo além dos limites deste estudo.

Por fim, reportando-se ao objetivo geral e à questão norteadora que orientaram a elaboração desta dissertação, a pesquisa evidenciou que as ações de capacitação tiveram um impacto positivo no trabalho individual dos servidores capacitados, impactando também na melhoria dos serviços ofertados à comunidade acadêmica. No entanto, as fragilidades apontadas no processo de gestão das ações de capacitação da UNIFAP, impedem o alcance de resultados mais efetivos destas. Em que pese as limitações apontadas anteriormente, das quais não tiveram efeitos importantes sobre a conclusão dos resultados, considera-se que o presente trabalho alcançou os objetivos específicos propostos, além de dar sua contribuição para trabalhos focando ações de capacitação no setor público federal, notadamente às Instituições Federais de Ensino Superior. Assim, após todas essas considerações, esperamos que este estudo possa contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade acadêmica, incentivando uma reflexão sobre o tema. Dessa forma, novas pesquisas são recomendadas a outras IFES, de modo a ampliar as discussões e a tornar as ações de capacitação mais efetivas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**: 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

_____. SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr./jun. 2001.

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Brasília: Revista do Serviço Público, 2006.

AZEVEDO, C. B.; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.54, n.1, p.46-61, 2003.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas. 2014. 312 p.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 56, p. 179-194, abr/jun 2005.

BRASIL. Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Estabelece a Política Nacional de Capacitação para os Servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 out.1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui as políticas e 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006a. Disponível em:< <http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

_____. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 jun.2006b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

_____. Decreto nº 5.825, de 30 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006c. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 dez.1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

_____. Grupo Assessor Nomeado Por Portaria do Ministério da Educação. Presidência da República. **Reestruturação e expansão das Universidades Brasileiras: Diretrizes Gerais**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

_____. Subchefia Para Assuntos Jurídicos. Presidência da República. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.unifesp.br/propgp/bolsas/reuni/arquivos/REUNI_decretoLei_6096.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania: a nova política de recursos humanos**. S. Paulo: [s.n], 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BRITTO JÚNIOR, Á. F. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Revista Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p.237-250, 2011.

BURDEAU, G. **O Estado**. Tradução Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CAMÕES, M. R. S; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: ENAP, 2016.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. Gestão Universitária: uma analogia do ponto de vista de dinossauros, gazelas e tigres em três instituições de ensino superior privado. **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, Blumenau-SC, 2006.

CARDOSO, Vinícius C.; MORETO, Daniel da Silva & SILVA, Leandra Ribeiro Oliveira. **Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação.** [S.l.;s.n], 2001.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, v.59, n.6, p.271-288, 2008.

COSTA, T. D; ALMEIDA JR, J. C. **Mapeamento de Competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará-UFPA.** Brasília: CONSAD, 2013.

DANTAS, E. L. B. **Política de Gestão de Pessoas em Universidades Federais:** a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos Técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE – na Universidade Federal do Tocantins. 2015. 156f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal de Tocantins, Palmas, 2015.

DEBUS, M. **Manual para excelencia en la investigación mediante grupos focales.** Washington: Academy for Educational Development, 1997.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ENAP. **ENAP 20 anos:** caminhos de uma escola de governo. Brasília: ENAP, 2006.

FARIAS, P. C. L; GAETANI, F. **“A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório”.** Lisboa: CLAD, 2002.

FERREIRA, C.M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p.5-33, set./dez. 1996.

FERREIRA, V. C. P. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FREIRE, A; PALOTTI, P. **Servidores públicos federais:** novos olhares e perspectivas. Brasília: ENAP, 2010.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas.** Brasília: Líber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Revista Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2003.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão**: para uma gestão social eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANDFELDT, I. M. P. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais**: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos. 2016. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO. **A Nova Política de Recursos Humanos**. Brasília: MARE. Caderno 11, 1997.

MARTINS, L. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil**: uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997.

MARCONI, N. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público**. [S.l;s.n], 2003. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/Publicac.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento da pesquisa qualitativa**. São Paulo: Hucitec, 1999.

_____. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001, 80 p.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de direito administrativo**: parte introdutória, parte geral, parte especial. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, A.; DUARTE, J. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, T. A. **Análise do programa de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC)**: na perspectiva dos técnicos e gestores. 2015. 156f. Dissertação (Mestrado

Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de Pessoas por Competências nas IFES:** entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. João Pessoa: ANPAD, 2011.

PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PINTO, F. R. **Estratégia e Planejamento de RH.** Fortaleza: Apostila, 2006.
Disponível em: <<http://www.robertopinto.com.br/uploads/pdf/apEstrategia.pdf>>.
Acesso em: 25 maio 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Education, 2005.

SERIQUE, M. R. X. **A capacitação de Servidores Técnico-Administrativos:** desenvolvendo na UFPA competências por meio de conhecimento. 2011. 136f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Brasileiras:** uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. 138f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I. M; KOBAYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de Pessoas para as Universidades Federais. **X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul.** Mar Del Plata - Argentina, 2010.

STEWART, T. A. **O capital intelectual.** New York: Doubleday, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. **Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP.** Macapá: UNIFAP, 2008.

_____. **Relatório de Atividades.** Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP. Macapá: UNIFAP, 2013.

_____. **Relatório de Atividades.** Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP. Macapá: UNIFAP, 2014.

_____. **Relatório de Atividades.** Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP. Macapá: UNIFAP, 2015.

_____. **Relatório de Atividades.** Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP. Macapá: UNIFAP, 2016.

_____. **Relatório de Atividades.** Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP. Macapá: UNIFAP, 2017.

_____. **Plano Anual de Capacitação- PAC.** Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP. Macapá: UNIFAP, 2016.

_____. **Plano Anual de Capacitação-PAC.** Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP. Macapá: UNIFAP, 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2010 – 2014.** Macapá: UNIFAP, 2010.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015 – 2019.** Macapá: UNIFAP, 2015.

_____. **Resolução Nº 15/2007 – CONSUL/UNIFAP.** Macapá: UNIFAP, 2007.

_____. **Resolução Nº 01/2013 – CONDIR/UNIFAP.** Macapá: UNIFAP, 2013.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: J. E. BORGES-ANDRADE; J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

ZIMMERMANN, M. H.; MARTINS, P. L. O. "Grupo Focal na Pesquisa qualitativa: relato de experiência". VIII **Congresso Nacional de Educação (EDUCERE); III Congresso Ibero-Americano sobre Violência nas Escolas (CIAVE).** 2008. Disponível em: <http://pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/211_86.pdf> Acesso em: 25 mar. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo De Consentimento Livre E Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO/COMITÊ DE ÉTICA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)
(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDOR: COMO É AVALIADA A EXPRIÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ - UNIFAP**”. O objetivo deste trabalho é Descrever e Avaliar a Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP, no período de 2013 a 2017. Para realizar o estudo será necessário que o (a) Sr.(a) se disponibilize a participar de entrevista semiestruturada, previamente agendada a sua conveniência. Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como parâmetro para avaliar a efetividade e os desdobramentos das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnicos da UNIFAP e a melhoria da oferta de serviços a toda comunidade acadêmica. Os riscos da sua participação nesta pesquisa consistem potencialmente em desconforto emocional, dificuldade em responder questões de cunho profissional ou até mesmo desinteresse, em virtude das informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual o(a) Sr.(a) receberá uma cópia.

Este estudo trará benefícios para a Instituição investigada - UNIFAP, no sentido de possibilitar a implementação de ações de capacitação mais efetivas junto aos servidores, como também a otimização dos recursos investidos nestas ações. Trazendo benefícios para outras instituições de ensino superior, pois contarão com um modelo que poderá ser replicado, assim como para a sociedade, possibilitando serviços de maior qualidade.

O (a) Sr.(a) terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto

lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através do telefone: (96) 98140-2420 (celular). O senhor (a) também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Amapá, localizada na Rodovia JK, s/n – Bairro Marco Zero do Equador - Macapá/AP, para obter informações sobre esta pesquisa e/ou sobre a sua participação, através dos telefones 4009-2804, 4009-2805. Desde já agradecemos!

Eu _____ (nome por extenso) declaro que após ter sido esclarecido (a) pelo pesquisador, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa intitulada “POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDOR: COMO É AVALIADA A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP”.

Macapá, _____ de _____ de 2019.

Assinatura do Pesquisador
Universidade Federal do Amapá
Cel: (96) 98140-2420
E-mail: deuseni-oliveira@bol.com.br

Assinatura do participante

APÊNDICE B - Questões Norteadoras Grupo Focal

ROTEIRO DE QUESTÕES NORTEADORAS DO GRUPO FOCAL (GF1 E GF2)

- 1- Você sendo um (a) dos servidores (as) capacitados (as), o que o (a) levou a participar das ações de capacitação ofertadas pelo PAC/UNIFAP? **(GF1)**
- 2- Você sendo um dos servidores (as) que não participou das ações de capacitação ofertadas pelo PAC/UNIFAP, o que o (a) levou a não participar e/ou não concluir as ações que se inscreveu? **(GF2)**
- 3- O Programa de capacitação e desenvolvimento da UNIFAP atendeu às suas expectativas pessoais e profissionais como prevê o PCCTAE? **(GF1)**
- 4- Que avaliação você faz do Levantamento das Necessidades de Treinamento para as demandas de capacitação dos servidores que a PROGEP realiza para atender as demandas de trabalho dos setores da UNIFAP? **(GF1; GF2)**
- 5- Após sua capacitação, o que mudou em suas atividades profissionais que pudesse dar destaque como retorno para a Instituição? **(GF1)**
- 6- O fato de você não ter participado das ações de capacitação do PAC ou não ter concluído a ação que iniciou, pode ter impactado no desempenho de suas atividades? **(GF2)**

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas com os gestores

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

- 1- Qual a importância do Programa de Capacitação dos TAE's e como você avalia o resultado das ações implementadas pelo PAC da Instituição?
- 2- Que avaliação você faz do Levantamento das Necessidades de Capacitação dos servidores, para atender as demandas de trabalho dos setores da UNIFAP?
- 3- Na sua percepção as ações de capacitação produziram efeitos no desempenho profissional dos servidores?
 - Você acha que os conhecimentos adquiridos estão sendo aplicados pelos servidores em suas atividades?
 - Identificam a ocorrência de menos erros/falhas no trabalho desses servidores?
 - Você percebe se houve melhoria na qualidade do trabalho realizado pelos servidores?
- 4- Na sua percepção quais os efeitos ocorridos no ambiente de trabalho associados ao uso de novas habilidades após os treinamentos?
 - Você tem observado se os servidores têm tido iniciativas para realizar sugestões de mudanças nas rotinas de trabalho?
 - Você percebe se aumentou a motivação para o trabalho?

APÊNDICE D – Perfil Participantes Grupo Focal 1

Nº	FUNÇÃO	CATEGORIA	LOTAÇÃO	PRÓ-REITORIA
1	Secretária Executiva	Técnico	DERCA	PROGRAD
2	Técnico em Assuntos Educaçãoais	Técnico	DERCA	PROGRAD
3	Assistente Administrativo	Técnico	DERCA	PROGRAD
4	Bibliotecária	Técnico	BIBLIOTECA	PROGRAD
5	Assistente Administrativo	Técnico	COEG	PROGRAD
6	Assistente Administrativo	Técnico	SECRETARIA	PROGEP
7	Assistente Administrativo	Técnico	DDT	PROGEP
8	Secretária Executiva	Técnico	SECRETARIA	PROGEP
9	Economista	Técnico	DGO	PROPLAN
10	Administrador	Técnico	DEPLAN	PROPLAN

APÊNDICE E – Perfil participantes Grupo Focal 2

Nº	FUNÇÃO	CATEGORIA	LOTAÇÃO	PRÓ-REITORIA
1	Técnico em Assuntos Educaçãoais	Técnico	DERCA	PROGRAD
2	Assistente Administrativo	Técnico	COEG	PROGRAD
3	Assistente Administrativo	Técnico	BIBLIOTECA	PROGRAD
4	Administradora	Técnico	DEPLAN	PROPLAN

APÊNDICE F – Perfil Participantes ENTREVISTAS

Nº	CARGO	PERÍODO NA GESTÃO	CATEGORIA	LOTAÇÃO	PRÓ- REITORIA
1	Diretora do Departamento de Registro e Controle Acadêmico - DERCA	2014 - 2018	Técnico	DERCA	PROGRAD
2	Coordenadora de Ensino de Graduação - COEG	2014 - 2018	Técnico	COEG	PROGRAD
3	Diretor do Departamento de Planejamento - DEPLAN	2014 - 2016	Técnico	DEPLAN	PROPLAN
4	Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal - DDP	2014 - 2016	Técnico	DDP	PROGEP
5	Chefe da Divisão de Capacitação e Educação Profissional - DCET	2013 - ATUAL	Técnico	DCET	PROGEP

APÊNDICE G – Legislação consultada-base legal Governo Federal

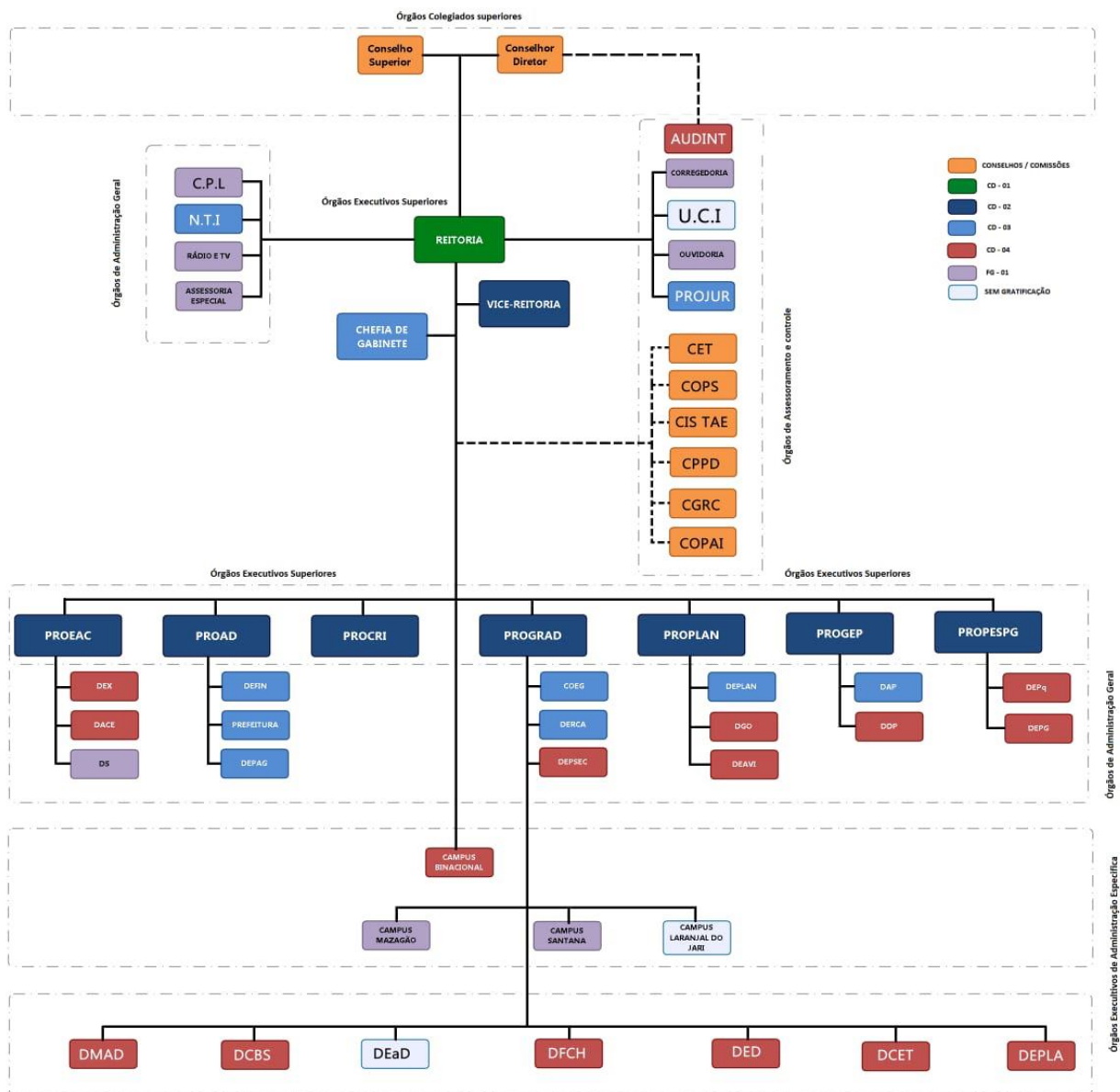
LEIS / DECRETOS/PORTARIAS	SÍNTESE
Lei n. 8.112 de 11.12.1990	Dispõe sobre o Regimento Jurídico dos servidores civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.
Decreto nº 2.794 de 01/10/98	Estabelece a Política Nacional de Capacitação para os Servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Lei n. 11.091 de 12/01/2005	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.
Decreto n. 5.707 de 23.02.2006	Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentam dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Decreto n. 5.824 de 29.06.2006	Estabelece os procedimentos para concessão de Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005.
Decreto n. 5.825 de 29.06.2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

APÊNDICE H – Documentos Consultados –legislação, programas, planos e relatórios:
base legal – UNIFAP

DOCUMENTOS CONSULTADOS	SÍNTESE
Resolução 015/08 – CONSUL/UNIFAP	Aprova a proposta do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnicos da UNIFAP
Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UNIFAP	O Programa será desenvolvido para oferecer aos servidores conhecimentos e habilidades necessárias à autoaprendizagem dos métodos e técnicas para a realização de tarefas, para o planejamento das atividades da Instituição.
Resolução 01/13 – CONDIR/UNIFAP	Cria a Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, - PROGEP, Pró-Reitoria de Cooperação e Relações Interinstitucionais - PROCRI e demais unidades administrativas no âmbito da UNIFAP.
Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2010 - 2014	Instrumento estratégico para o planejamento e o acompanhamento da gestão da UNIFAP no período de 2010 - 2014.
Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2015 - 2019	Instrumento estratégico para o planejamento e o acompanhamento da gestão da UNIFAP no período de 2015 - 2019.
Relatórios de Atividades DCEP – 2013 - 2017	Relatório das atividades desenvolvidas, nos anos de 2013 a 2017, pela Divisão de Capacitação e Educação Profissional – DCEP/UNIFAP
Plano Anual de Capacitação – PAC 2016	Instrumento da Política de Desenvolvimento de Pessoas dos Servidores da Universidade Federal do Amapá para o exercício de 2016.
Plano Anual de Capacitação – PAC 2017	Instrumento da Política de Desenvolvimento de Pessoas dos Servidores da Universidade Federal do Amapá para o exercício de 2017.

ANEXOS

ANEXO A - Organograma UNIFAP



Fonte: DEPLAN/UNIFAP – 2018

ANEXO B – Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
Divisão de Capacitação e Educação Profissional

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO
EXERCÍCIO 2019**

Unidade/Setor:	
Senhor(a) Gestor(a): Este formulário busca identificar as necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos de sua equipe de trabalho objetivando minimizar ou eliminar as lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para o desenvolvimento satisfatório das atividades desenvolvidas na unidade de trabalho, seja ela administrativa ou acadêmica. Os cursos identificados e a serem sugeridos devem estar alinhados ao(s) Objetivo(s) Estratégico(s) do Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI e Objetivo Setorial da Pró-Reitoria à qual integra a sua Unidade de Trabalho.	
Ação de Capacitação	
Curso:	
Objetivo Estratégico do PDI:	Objetivo Setorial:
Processo de trabalho (projeto/atividade) onde será aplicado o Conhecimento:	
Conteúdos necessários a serem abordados no curso:	
Objetivos/resultados a serem alcançados com o curso:	
Quantos servidores da unidade deverão participar do curso?	
Observação:	

Formulário Individual por Curso. Por favor, não imprima, envie pelo Sistema SIPAC.
Fonte: DCEP/UNIFAP/2019