

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

KARINE ROCHA NERY

**CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF
EM GOVERNADOR VALADARES**

JUIZ DE FORA

2018

KARINE ROCHA NERY

**CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF
EM GOVERNADOR VALADARES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gaudereto Lamas

JUIZ DE FORA

2018

KARINE ROCHA NERY

**CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF
EM GOVERNADOR VALADARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Gaudereto Lamas (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Profa. Dra. Daniela Fantoni de Lima Alexandrino

Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

Prof. Dr. Wallace Faustino da Rocha Rodrigues

Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

AGRADECIMENTOS

Não há palavras e ações que sejam capazes de expressar minha gratidão a Deus por tudo em minha vida. Devo a Ele esta conquista, que me deu forças e sabedoria para prosseguir e que me mostra a cada dia o Seu amor.

Não encontro também palavras suficientes para agradecer ao meu marido, Thiago, meu porto seguro e meu suporte, pelo apoio em todos os momentos, pela compreensão, companheirismo, incentivo e amor. Ele me encoraja a lutar, me dá ânimo e que sem ele eu não teria realizado este estudo. Muito obrigada, meu amor! Amo você!

Agradeço aos meus pais por serem exemplos em minha vida e por todo incentivo que sempre recebi. Tudo o que conquistei até hoje tive vocês ao meu lado, me apoiando e encorajando sempre. Amo vocês!

Agradeço a minha irmã, Aline, pelos conselhos e por escutar meus desabafos. Sua ajuda foi fundamental para me fazer acreditar que tudo estava bem... Agradeço ao meu cunhado, Vinícius, pela torcida, apoio e troca de experiências, e ao meu sobrinho Rafael, que me faz esquecer as dificuldades e que me anima com seus simples gestos, como um abraço e um sorriso.

Agradeço à Flávia e Joicy pelo companheirismo, parceria e cada troca compartilhada durante nossa caminhada. Construímos uma grande amizade!

Agradeço ao Prof. Fernando Lamas pela orientação e confiança, a minha tutora Amélia Gabriela pela atenção, disponibilidade e paciência e ao tutor Vítor Figueiredo, pela calma demonstrada e por me incentivar a acreditar em meu estudo.

E agradeço aos servidores do campus avançado da UFJF em Governador Valadares, que me receberam tão bem enquanto servidora de lá e me motivaram na construção deste estudo. É bonito ver que mesmo diante de tantos desafios, se esforçam para desempenharem o melhor trabalho possível.

Estou muito feliz por ter chegado até aqui! Como disse meu pai: “esta é mais uma etapa dentre tantas que virão. Não deixa de ser uma libertação, mas sobretudo uma grande vitória”.

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu o processo de capacitação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da UFJF, ocupantes do cargo Assistente em Administração no campus avançado em Governador Valadares, tendo a seguinte questão norteadora: quais são os desafios dos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valadares quanto a sua formação e capacitação para o serviço? O objetivo geral deste estudo foi a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), e para alcançá-lo, foi feito um estudo sobre as capacitações dos servidores que exercem funções administrativas no campus avançado da UFJF em Governador Valadares (UFJF-GV) e suas limitações. Como objetivos específicos, buscou-se: i) descrever a política de capacitação da UFJF e suas possíveis limitações; ii) analisar se as capacitações ofertadas são suficientes para o aperfeiçoamento dos servidores e; iii) propor um plano de intervenção que promova a melhoria dos cursos já ofertados pela UFJF e ações que propiciem aos servidores adquirirem mais conhecimentos e informações, de forma a se capacitarem continuamente. Assumimos como hipóteses que a capacitação ofertada pela UFJF não atende às demandas dos setores, e que os servidores não recebem capacitações específicas para as funções que exercem. Para tanto, utilizamos pesquisas bibliográficas e documentais como metodologia da pesquisa, e em primeiro momento, para o levantamento das evidências, foi realizada uma entrevista coletiva com os servidores lotados nas secretarias dos cursos do Instituto Ciências da Vida (ICV). No intuito de aprofundar na problemática descrita no primeiro capítulo, foi aplicado questionário a todos os servidores Assistentes em Administração, nível D, que atuam no campus avançado e realizada uma entrevista semiestruturada em Juiz de Fora ao setor responsável pela capacitação de servidores. Ao final da pesquisa foi constatado que a capacitação ofertada aos TAEs não atende às necessidades dos servidores e não é suficiente para o bom desenvolvimento das atividades, levando a vários problemas, como: atraso nos trâmites de processos, erros em documentos, insegurança nas ações, duplicidade de informações, falta de padronização, desperdício de recursos financeiros, perda de autonomia.

Palavras-Chave: Capacitação de Servidores. Capacitação para iniciantes. Gestão por Competências

ABSTRACT

This Master Thesis is developed in the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case to be studied discussed the qualification process of the Technicians Administrative in Education (TAEs) of the UFJF, occupying the position Administrative Assistants in the Governador Valadares campus, having the following guiding question: what are the challenges of Governador Valadares campus Administrative Assistants of the regarding their training and training for the service? The general objective of this study was the elaboration of an Educational Action Plan (PAE), and in order to achieve it, a study was carried out on the qualifications of the servers that perform administrative functions in the UFJF campus in Governador Valadares (UFJF-GV) and its limitations. As specific objectives, it was sought: i) to describe the UFJF's training policy and its possible limitations; ii) analyze whether the offered capacities are sufficient for the improvement of the servers and; iii) to propose an intervention plan that promotes the improvement of the courses already offered by the UFJF and actions that allow the servers to acquire more knowledge and information, in order to be trained continuously. We assume as hypotheses that the training offered by the UFJF does not meet the demands of the sectors, and that the servers do not receive specific training for the functions they perform. To do so, we used bibliographical and documentary research as a research methodology, and in the first moment, to collect the evidence, a collective interview was held with the crowded servers in the departments of the Life Sciences Intitute (ICV). In order to deepen the problem described in the first chapter, a questionnaire was applied to all D-level Administrative Assistants, who work in UFJF-GV and conducted a semi-structured interview in Juiz de Fora to the sector responsible for server training. At the end of the research it was verified that the training offered to the TAEs does not meet the needs of the servers and is not enough for the good development of the activities, leading to several problems, such as: delay in processing of processes, errors in documents, duplication of information, lack of standardization, wastage of financial resources, loss of autonomy.

Keywords: Servers capacitation. Capacitation for beginners. Management by competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Carga horária de capacitação para progressão profissional	20
Figura 2: Percentuais de incentivo à qualificação para cada nível de escolaridade e sua relação com a área de conhecimento.....	21
Figura 3: Quadro de referências dos cargos Técnico Administrativos em Educação (Níveis C, D, E) da UFJF, quanto a cargos vagos e ocupados, relativo a fevereiro de 2018	23
Figura 4: Organograma da UFJF-GV	28
Figura 5: Dimensões da competência.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos cursos ofertados pela UFJF em 2017 em relação aos ambientes organizacionais	25
Gráfico 2: Tempo do servidor na instituição (março de 2018).....	46
Gráfico 3: Quantidade de TAEs que já trabalharam em instituições públicas anteriormente à UFJF-GV	48
Gráfico 4: Concordância quanto ao auxílio das experiências adquiridas anteriormente em outros empregos, no serviço desenvolvido atualmente	48
Gráfico 5: Concordância quanto à oferta de curso de capacitação para atuar no setor ao tomar posse no cargo	50
Gráfico 6: Concordância quanto à necessidade da realização de cursos específicos	51
Gráfico 7: Concordância quanto à necessidade de solicitar ajuda ao campus sede constantemente por não saber como realizar algum procedimento em seu setor	53
Gráfico 8: Concordância quanto à satisfação diante das respostas solicitadas ao campus sede	54
Gráfico 9: Concordância quanto à satisfação com o fluxo de informações entre os campi	55
Gráfico 10: Concordância quanto às dificuldades enfrentadas no dia a dia por falta de cursos de capacitação.....	56
Gráfico 11: Concordância quanto à existência de reclamações do público externo relativo à deficiência de informações prestadas	59
Gráfico 12: Concordância quanto à ciência sobre a PROGEPE abrir espaço para sugestões de cursos	60
Gráfico 13: Concordância quanto à solicitação de cursos à PROGEPE	60
Gráfico 14: Concordância quanto à demonstração ao chefe sobre a necessidade de realizar cursos	62
Gráfico 15: Concordância quanto ao incentivo dos chefes relativos à participação em cursos de capacitação.....	63
Gráfico 16: Concordância quanto ao aproveitamento dos cursos ofertados pela UFJF nos setores em que atuam.....	63
Gráfico 17: Concordância quanto ao interesse dos servidores em continuarem se capacitando após atingirem o nível máximo de capacitação na carreira	66
Gráfico 18: Concordância quanto a melhorias a serem feitas nos cursos ofertados pela UFJF67	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos TAEs atuantes nas secretarias dos cursos do ICV quanto ao tempo na Instituição, idade e escolaridade	31
Quadro 2: Cursos necessários para atuar no setor ou que gostariam que fossem ofertados pela UFJF	72
Quadro 3: Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise	79
Quadro 4: Método 5W2H.....	81
Quadro 5: Criação do setor de capacitação e a implantação da Gestão por Competências	82
Quadro 6: Realização do mapeamento de processos e competências	85
Quadro 7: Revisão do PROCAP e proposta de novos cursos.....	87
Quadro 8: Criação de POPs e FAQs.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantitativo de alunos, professores, TAEs e TAEs Assistentes em Administração da UFJF-GV, relativo a dezembro/2017	29
Tabela 2: Faixa etária dos servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV	46
Tabela 3: Formação dos TAEs no momento de ingresso na UFJF-GV x Formação dos TAEs atualmente (março/2018).....	47
Tabela 4: Meios utilizados para aprender os serviços que desenvolvem em seus setores	52
Tabela 5: Concordância quanto aos problemas enfrentados em seu dia a dia.....	57
Tabela 6: Concordância dos servidores quanto à proposições para ajudar a sanar as dúvidas e atenuar as dificuldades dos servidores da UFJF-GV	69

LISTA DE ABREVIATURAS

ABO	Associação Brasileira de Odontologia
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDARA	Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
DCBV	Departamento de Ciências Básicas da Vida
EAD	Educação a Distância
E-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FAGV	Faculdade de Administração de Governador Valadares
FAQ	Frequently Asked Questions
FUNORTE	Faculdades Unidas do Norte de Minas
GC	Gerente de Capacitação
ICBG	Instituto de Ciências Biológicas e Geociências
ICBV	Instituto de Ciências Básicas da Vida
ICHL	Instituto de Ciências Humanas e Letras
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto Ciências da Vida
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDICCTAE	Plano de desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação
PROCAP	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UAB	Universidade Aberta do Brasil

UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFJF-GV	Universidade Federal de Juiz de Fora campus Governador Valadares
UNIVALE	Universidade do Vale do Rio Doce
UNIPAC	Faculdade Presidente Antônio Carlos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES.....	18
1.1 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS.....	18
1.2 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NA UFJF.....	22
1.2.1 A política de capacitação na UFJF.....	24
1.2.2 O campus avançado da UFJF em Governador Valadares	26
1.3 CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES LOTADOS NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DO ICV NO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES.....	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES EM GOVERNADOR VALADARES.....	35
2.1 CAPACITAÇÃO COMO CONTRIBUIÇÃO PERMANENTE AO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES.....	36
2.1.1 A Gestão por competências e sua importância para os servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV.....	39
2.2 METODOLOGIA.....	41
2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
2.3.1 Perfil dos Assistentes em Administração da UFJF-GV	45
2.3.2 A capacitação recebida pelos TAEs e suas percepções acerca de sua oferta	49
2.3.3 A visão dos servidores quanto o que consideram importante para desenvolver um bom trabalho na universidade.....	68
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	78
3.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	80
3.1.1 Proposta de criação do setor de capacitação e a implantação da Gestão por Competências na UFJF-GV.....	82
3.1.2 Mapeamento de processos e competências.....	84
3.1.3 Revisão dos cursos já ofertados e proposição de novos cursos.....	87
3.1.4 Criação de POPs pelos setores de GV e FAQs pelos setores de Juiz de Fora	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	101

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), e para alcançá-lo foi feita uma análise sobre as capacitações dos servidores que exercem funções administrativas no campus avançado da UFJF em Governador Valadares (UFJF-GV) e suas limitações. O estudo tem o intuito de analisar a necessidade de ações que contribuam para o aperfeiçoamento dos trabalhos dos servidores, propondo ações que visem um melhor aproveitamento dos TAEs em seus setores e também a padronização de serviços, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Como pontos principais da pesquisa, estão os possíveis desafios que impedem o êxito dos cursos de capacitação em áreas específicas e também a falta de capacitação dos servidores que não conhecem as atividades a serem exercidas.

Lacerda (2013) afirma que o desenvolvimento contínuo dos servidores tornou-se essencial nas instituições públicas, no intuito de se adaptar às constantes mudanças tecnológicas e sociais e às reformas administrativas executadas. Com isso, a capacitação torna-se uma das maneiras para direcionar os servidores, a fim de que desenvolvam suas competências, a capacidade de autorreflexão e o espírito participativo, agregando valor à instituição, além de contribuir para as tomadas de decisões. A autora analisa que a capacitação de pessoal é de fundamental importância para o sucesso das instituições e saber utilizar adequadamente essa ferramenta pode trazer grandes benefícios.

Na mesma ideia que a autora supracitada sobre os benefícios da capacitação, o Decreto Nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 ressalta que a capacitação do servidor tem como finalidade melhorar a eficiência, a eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, assim como a racionalização e efetivação dos gastos (BRASIL, 2006a).

A partir de 2007, a educação superior brasileira passou por uma reordenação estruturada na forma do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), cujo principal objetivo era ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Assim, o governo adotou várias medidas de forma a possibilitar o crescimento do ensino superior público, implantando novas universidades e novos campi universitários (BRASIL, s/d).

A expansão ocorreu em 3 etapas: Interiorização (2003 a 2007); Reestruturação e expansão (2008 a 2012) e Desenvolvimento regional e programas especiais (2012 a 2014). Foi na última fase que foi criado o campus avançado da UFJF em Governador Valadares.

O campus avançado da UFJF iniciou suas atividades em 19 de novembro de 2012 (UFJF CAMPUS GV, s/d (b)). Com a expansão da UFJF para a cidade de Governador Valadares, o quadro de pessoal precisou ser ampliado, o que aconteceu pela realização de concurso público, o que permitiu a entrada de novos servidores na instituição. Esses servidores desempenham papéis importantes para o desenvolvimento da universidade, e suas funções são essenciais para o funcionamento da UFJF e conseqüentemente, seu crescimento e expansão. O servidor *novato*¹, normalmente, chega motivado à instituição, com expectativas quanto ao seu ambiente de trabalho; porém, a realidade prática traz consigo uma série de situações que dificultam a permanência dessa motivação pelo servidor, como por exemplo, ser solicitado de algo que não foi orientado sobre como desempenhar. Não apenas o servidor *novato*, mas qualquer servidor da instituição necessita de estímulos para desempenhar um bom trabalho, com isso, eles devem ser dados a todos os servidores, sendo *novatos* ou não.

Atualmente, exerço minhas atividades na UFJF em Juiz de Fora, em razão de no final de novembro de 2016 ter sido nomeada para o cargo de Assistente em Administração. No entanto, essa pesquisa surgiu a partir da minha experiência² como ex-servidora da UFJF-GV, lotada na secretaria do curso de Educação Física por quase dois anos (fevereiro/2015 a dezembro/2016), onde vivenciei e constatei que os servidores que são lotados nas secretarias dos cursos não são orientados sobre os serviços que são desenvolvidos no setor; e como o campus avançado é novo, não há servidores com experiência que possam capacitar os *novatos*. Dessa forma, como não há servidores que receberam capacitação adequada na UFJF-GV e que conheçam os serviços, há dependência da sede para o aprendizado. Porém, a distância entre os campi dificulta o processo, sendo necessário que os servidores aprendam os serviços através de contato telefônico ou por e-mails, o que contribui para que essa realidade seja prejudicial ao desenvolvimento do serviço.

Outro fator que motivou esta pesquisa foi o fato de ser uma oportunidade de estudar o processo de capacitação dos servidores *novatos*, uma vez que todos os servidores que atuam no campus avançado provêm de concurso público, ou seja, estão atuando pela primeira vez em suas funções. Com o passar do tempo, esses servidores se tornarão experientes, porém, novos servidores continuarão entrando na universidade, necessitando assim de capacitações que atendam às demandas da instituição. Dessa forma, este estudo é uma oportunidade para

¹ Entende-se para a presente pesquisa, como servidor *novato* o servidor recém-empossado, ainda em estágio probatório, estreante no cargo e função atuando pela primeira vez na UFJF-GV.

² Pela necessidade de explicar sobre a atuação da pesquisadora no campus avançado, o texto foi escrito em 1ª pessoa. Após a explicação, optou-se por escrever o restante do texto em 3ª pessoa.

diagnosticar a atual política de capacitação ofertada aos servidores Assistentes em Administração, e contribuirá para a otimização dessa política ao possibilitar entrever os acertos e falhas, propiciando assim seu aperfeiçoamento.

Tendo em vista esse cenário, qual seja, o déficit de informação causado pela inexperiência dos servidores, pela distância entre os campi, somados à carência de capacitação, levantar as necessidades dos servidores figura-se como um caminho para auxiliar os servidores *novatos* e *antigos*³ do campus de GV. A partir dessa constatação, a presente dissertação possui como questão norteadora: quais são os desafios dos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valadares quanto a sua formação e capacitação para o serviço?

Assim, este estudo tem como objetivo analisar a capacitação ofertada aos TAEs da UFJF-GV, como subsídio para a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), que é o objetivo geral desta pesquisa. Como objetivos específicos, busca-se: i) descrever a política de capacitação da UFJF e suas possíveis limitações; ii) analisar se as capacitações ofertadas são suficientes para o aperfeiçoamento dos servidores e; iii) propor um plano de intervenção que promova a melhoria dos cursos já ofertados pela UFJF e ações que propiciem aos servidores adquirirem mais conhecimentos e informações, de forma a se capacitarem continuamente.

Para melhor sistematizar as análises, a presente dissertação divide-se em 3 capítulos. No primeiro focou-se na apresentação do caso, voltando-se para a capacitação dos servidores públicos federais, através de legislações que regem a carreira do servidor público e as disposições legais sobre a política de capacitação. Apresentou-se também como se dá a capacitação dos servidores na UFJF desde 2007, quando foi criado o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos TAEs, até o momento atual, e a capacitação dos servidores lotados nas secretarias dos cursos do ICV no campus avançado da UFJF em Governador Valadares desde sua criação.

No capítulo 2, através de fundamentação teórica, discorreu-se sobre a importância da capacitação para os servidores Assistentes em Administração de Governador Valadares, aprofundando a discussão sobre sua importância para os setores e também como a Gestão por Competências pode contribuir para o bom desempenho do servidor. Como auxílio nas análises, foi aplicado um questionário a todos os servidores nível D que exercem funções administrativas no campus GV, ou seja, Assistentes em Administração, no intuito de descobrir quais são os

³ Como servidor *antigo*, entende-se que é o servidor que já possui mais tempo na instituição, já passou pelo estágio probatório e já adquiriu certa experiência em seu cargo e função, em razão do tempo exercido nos mesmos, se comparados aos servidores *novatos*.

cursos mais necessários e verificar se já houve prejuízos de trabalho por não terem as informações solicitadas sobre os processos de trabalho.

Os resultados da pesquisa realizada, cujos dados foram analisados no Capítulo 2, serviram de base para a construção do capítulo 3, onde foi proposto um Plano de Ação Educacional que objetivou indicar ações que contribuam para o aperfeiçoamento do trabalho dos servidores da UFJF-GV, além de propor ações que promovam a melhoria dos cursos já ofertados pela UFJF e que propiciem aos servidores adquirirem mais conhecimentos e informações, de forma a se capacitarem continuamente.

1 A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES

Este capítulo, de caráter descritivo, tem por objetivo apresentar o caso de gestão, que trata das capacitações dos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valadares (UFJF-GV) e suas limitações, a partir da perspectiva da gestão. Para tanto, o capítulo está organizado em três seções, sendo que a primeira delas apresenta as leis, decretos e pareceres que regem sobre a capacitação dos servidores públicos federais com o objetivo de situar o caso de gestão legalmente, partindo de um contexto mais amplo (nacional) para um mais específico (local).

A segunda seção apresenta um panorama da capacitação ofertada aos servidores da UFJF, descrevendo as principais características, formas de organização, resoluções que discorrem sobre as capacitações ofertadas e os aspectos gerenciais desta rede, além de apresentar o campus avançado da UFJF em Governador Valadares e a descrição do contexto em que ele foi criado, bem como a apresentação de sua estrutura atual.

Já a terceira e última seção, apresenta a capacitação dos servidores lotados nas secretarias dos cursos do ICV, ressaltando a entrevista que foi realizada com os TAEs e as evidências de que os servidores não foram capacitados para as atividades a serem desenvolvidas.

1.1 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Esta seção tem como objetivo apresentar as definições legais sobre a capacitação dos servidores públicos federais e sua importância, uma vez que tem relação direta com o caso a ser estudado.

Os TAEs Assistentes em Administração, que são o foco desta pesquisa, desempenham diversas funções, porém, essas não são delimitadas, dificultando a especificação dos serviços e também às necessidades de capacitação, que são importantes para contribuir para o bom desenvolvimento do servidor e atualizá-lo quanto às atividades demandadas pela instituição. É necessário pensar nos programas de capacitação de forma a transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem, definindo os papéis dos servidores de forma que eles se tornem parceiros na criação deste ambiente e de modo a incluir nesse espaço o ser humano na sua

totalidade. E a capacitação é um meio de processar esta transformação dentro da instituição (MENEGASSO E SALM, 2001, p. 29).

O art. 37 da Constituição de 1988 (BRASIL,1988) afirma que “[...] a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Esse artigo evidencia mais um motivo para a importância da qualificação do servidor, pois ao se capacitar e adquirir conhecimentos permitirá que ele realize seu serviço atendendo aos princípios institucionais. Não apenas pelos preceitos institucionais, a administração pública preocupa-se com o desenvolvimento dos servidores, implantando programas de capacitação e qualificação. Ela tem se esforçado para se profissionalizar, com o objetivo de melhorar a gestão e prestar melhores serviços à sociedade (CARVALHO et al, 2009).

A Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, estimula a qualificação dos servidores, através do Art. 87, onde verifica-se a intenção em capacitar os servidores: “[...] após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional [...]” (BRASIL, 1990).

Da mesma forma, o Decreto Nº 5.707/2006, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, em seu Art. 10, também apresenta o mesmo estímulo à qualificação de servidores: “[...] após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação [...]” (BRASIL, 2006a).

Condizente aos estímulos evidenciados, os servidores públicos federais da área técnica administrativa em educação possuem um plano de carreira amparado na Lei Nº 11.091 de 2005, que trata sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. A Progressão por Capacitação Profissional presente nessa lei permite ao servidor que aumente seu nível de vencimento através de cursos de capacitação que seja compatível com seu cargo, o seu ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (BRASIL, 2005a). Essa lei estabelece padrões de vencimento de acordo com as capacitações realizadas após o ingresso no cargo.

O Art. 10 da Lei nº 11.091/2005 estabelece as condições de desenvolvimento do servidor na carreira:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no 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, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação [...] (BRASIL, 2005a)

A Figura 1 descreve a carga horária necessária para a progressão de cada nível. É possível perceber que há exigências diferentes entre os cargos, mas, para todos, há um limite para progressão, ou seja, os cursos de capacitação tornam-se vantajosos apenas por um período de tempo, sendo necessário encontrar outros meios que motivem os servidores a realizarem cursos de capacitação.

Figura 1: Carga horária de capacitação para progressão profissional

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
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: Brasil (2005a)

A Figura 1 mostra que a cada 18 meses, se apresentados certificados de capacitações que sejam compatíveis com o cargo, o servidor poderá mudar de nível e, conseqüentemente, aumentar sua remuneração. Porém, como se pode observar na Figura 1, há um limite de

progressão por capacitação, pois o servidor poderá progredir apenas até o nível IV e continuando a progredir apenas pelo tempo de carreira, ou seja, pelo mérito profissional.

A Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, institui também o incentivo à qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para seu cargo, que será calculado pelo seu padrão de vencimento básico e será levada em consideração a área de conhecimento referente ao seu título, que poderá ser diretamente ou indiretamente ao ambiente organizacional, definido pelo Poder Executivo e influenciará no percentual a ser recebido, conforme mostrado na Figura 2:

Figura 2: Percentuais de incentivo à qualificação para cada nível de escolaridade e sua relação com a área de conhecimento

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil (2005a)

A progressão por capacitação e o incentivo à qualificação são motivações para os servidores procurarem se qualificar, porém, não é apenas pela remuneração que eles buscam melhorar e aperfeiçoar seu trabalho, mas também pelos benefícios que a capacitação pode trazer, pois ao recebê-la, ele vai se tornando mais confiante e mais apto a desempenhar suas tarefas, além de estar mais preparado para resolver as questões, minimizando assim as dificuldades encontradas no decorrer do exercício de sua profissão.

Os servidores sujeitos da pesquisa ocupam os cargos de Assistente em Administração, cujo nível de classificação é o D. A Lei nº 11.091/2005 classifica os cargos em cinco níveis (A, B, C, D, E), e segundo a Lei são: “[...] classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições” (BRASIL, 2005a).

Segundo ofício circular do MEC, o cargo de Assistente em Administração tem como descrição sumária:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005b).

E como atividades típicas do cargo, o Ofício Circular Nº 015, de 28 de novembro de 2005, do MEC, apresenta: tratar documentos; preparar relatórios, formulários e planilhas; acompanhar processos administrativos; atender usuários no local ou à distância; dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos; dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística; dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira; participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição; coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos; secretariar reuniões e outros eventos, redigir documentos utilizando redação oficial; digitar documentos; utilizar recursos de informática; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Como é possível perceber, os TAEs possuem funções amplas e diversas, mas suas funções nos setores em que estão lotados definirão as atividades que irão exercer, justificando assim a importância da qualificação e do fornecimento de capacitações compatíveis com o cargo que ocupam.

1.2 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NA UFJF

Nesta seção pretende-se expor um panorama sobre a capacitação dos servidores na UFJF. Será iniciada com um breve histórico sobre a instituição, apresentando sua estrutura e posteriormente, serão apresentadas as legislações referentes à capacitação de seus servidores.

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 1960, de acordo com a Lei Nº 3.858, por ato do Juscelino Kubitschek, então Presidente da República (BRASIL, 1960). Algumas Instituições de Ensino Superior (IES) já existiam na cidade, que foram então reconhecidas e federalizadas; são elas: Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Engenharia e

Ciências Econômicas. Tempos depois, foram também vinculados os cursos de Geografia, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e História (UFJF, s/d (b)).

No intuito de concentrar os cursos em um mesmo local, foi construída a Cidade Universitária, em 1969. Na década de 1970, com a Reforma Universitária⁴, a UFJF criou três Institutos Básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas e Geociências (ICBG) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL). Em 1999 foi criado o Centro de Ciências da Saúde (CCS), onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina (UFJF, s/d (b)).

Atualmente, o campus sede da UFJF conta com 20 unidades acadêmicas, divididas em 4 Institutos, 16 Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII, ofertando 50 cursos de graduação presenciais, 7 cursos de graduação a distância, 5 cursos de especialização presenciais, 11 cursos de especialização a distância, 44 cursos de mestrado e 20 de doutorado, 28 programas de residência médica, 7 programas de residência multiprofissional⁵. Quanto ao número de servidores que os campi apresentam, pode ser observado na Figura 3.

Figura 3: Quadro de referências dos cargos Técnico Administrativos em Educação (Níveis C, D, E) da UFJF, quanto a cargos vagos e ocupados, relativo a fevereiro de 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS								
QUADRO DE REFERÊNCIAS DOS CARGOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO								
(Decreto nº 7.232, de 19/07/2010, Art. 4º, § 1º)								
Nível de Classificação	C		D		E		Total	
	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos	Ocupados	Vagos
Quadro Referência da UFJF de acordo com vacâncias atualizadas	207	12	819	9	495	8	1521	29
Portaria Interministerial nº 316, DOU 19/10/2017	259		829		503		1591	

Fonte:UFJF/PROGEPE

Além do campus sede, a UFJF criou o campus avançado na cidade de Governador Valadares, aprovado pelo Conselho Superior da UFJF (CONSU) pela Resolução Nº 01/2012, em 16 de fevereiro de 2012 (UFJF/CONSU, 2012). Atualmente, o campus avançado possui 10 cursos de graduação presenciais: Administração, Fisioterapia, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Farmácia, Direito, Nutrição, Educação Física, Odontologia e Medicina. O campus avançado será descrito mais detalhadamente na seção 1.2.2.

⁴ A Reforma Universitária visou a modernização e expansão das instituições públicas, sobretudo das universidades federais. Entre as medidas propostas pela Reforma, com o intuito de aumentar a eficiência e a produtividade da universidade, sobressaem: o sistema departamental, o vestibular unificado, o ciclo básico, o sistema de créditos e a matrícula por disciplina, bem como a carreira do magistério e a pós-graduação. (FÁVERO, 2006)

⁵ Dados informados pelo E-Sic em 26/02/2018

1.2.1 A política de capacitação na UFJF

Visando atender aos anseios institucionais, através da Resolução Nº 24/2006, foi aprovado pelo CONSU o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF (PDICCTAE-UFJF), que tem como objetivo geral:

Promover o desenvolvimento do Servidor Técnico-Administrativo em Educação na carreira, por meio dos programas que compõem este plano, através de uma mudança cultural que conduza a sua efetiva inserção no planejamento e na execução de seu trabalho e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento Institucional (UFJF/PROGEPE, 2006).

A fim de garantir aos servidores seus direitos, a UFJF, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), aprovou em 27 de junho de 2007, através da Resolução Nº 09/2007, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos, que busca: “[...] promover o seu desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, visando ao atendimento das necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição” (UFJF/ CONSU, 2007).

A UFJF oferta cursos de capacitação a todos os servidores, isto é, TAEs e professores e são ofertados na modalidade à distância, semipresencial e presencial. Os cursos à distância e semipresenciais são suportados pela plataforma MOODLE, em uma parceria com o CEAD/UFJF, e seu acesso se dá pelo Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) (UFJF/PROGEPE, 2017). No entanto, a maioria é voltada a todos os ambientes organizacionais, ou seja, cursos que servem para servidores de qualquer setor. Dessa forma, não prepara os servidores para assuntos específicos e relacionados a sua área de atuação.

Esses cursos podem ser propostos por todos os servidores da UFJF por meio de um formulário a ser preenchido e enviado à Coordenação de Capacitação, porém, através de meios de pesquisas, o levantamento de necessidades e a convergência de decisões sobre quem capacitar, como capacitar e para que capacitar, serão feitos anualmente pela Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (UFJF/CONSU, 2007).

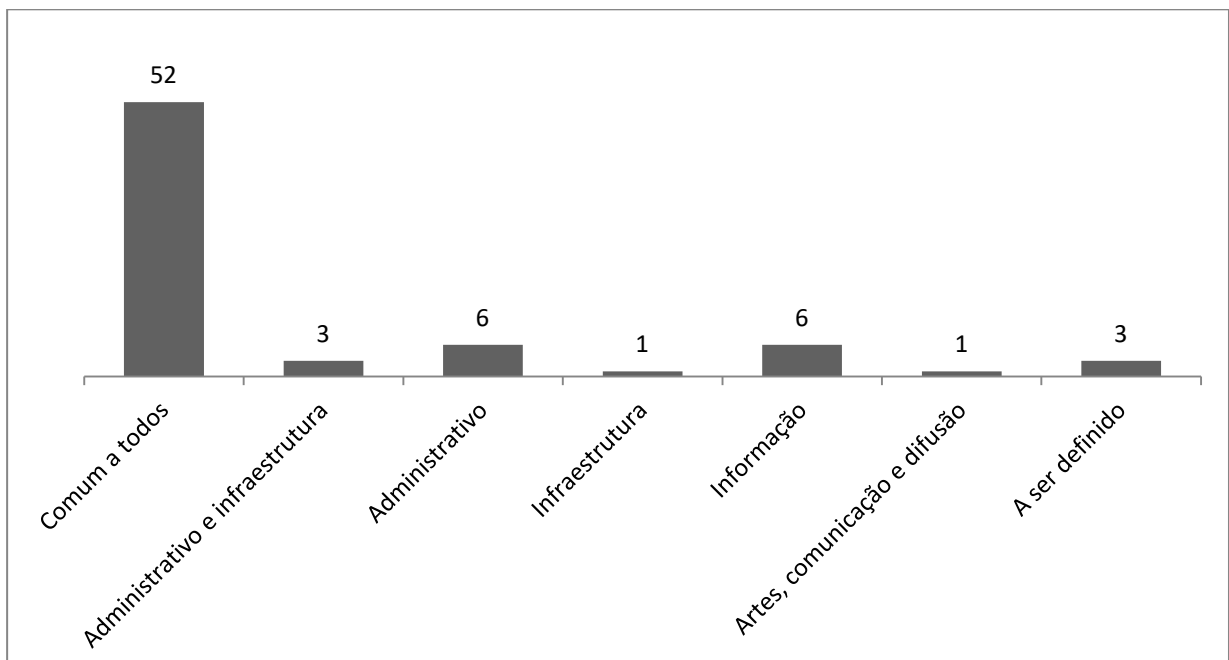
As propostas de cursos são avaliadas segundo sua adequação ao Plano Anual de Capacitação, que é elaborado de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os dados levantados quando do levantamento de necessidades de capacitação que acontece ao

final do ano ou no início do exercício bem como resultados do Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES). E a decisão de quais cursos serão oferecidos cabe à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas com anuência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Anualmente, é divulgado o Calendário de Atividades de Capacitação e Qualificação, que, segundo a UFJF/PROGEPE (2017) reafirma o compromisso com a formação continuada de seu quadro de pessoal. Os cursos ofertados pela UFJF em 2017 podem ser observados no Apêndice A.

É notória e importante a grande quantidade de cursos de capacitação ofertados aos servidores, e também sua significância para o aperfeiçoamento do trabalho. No Gráfico 1 é possível observar melhor a distribuição percentual dos cursos em relação aos ambientes organizacionais⁶.

Gráfico 1: Distribuição dos cursos ofertados pela UFJF em 2017 em relação aos ambientes organizacionais



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber pelos dados do Gráfico 1 que os cursos ofertados são, em sua maioria, direcionados a todos os ambientes organizacionais, e os cursos destinados somente ao ambiente organizacional Administrativo, que é o caso dos servidores Assistentes em Administração, dos

⁶ Ambiente organizacional é a “área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal” (BRASIL, 2005a, art. 5, inciso VI)

72 cursos ofertados apenas 6 são direcionados ao referido ambiente organizacional. Ou seja, não há um direcionamento para setores específicos ou funções e cargos específicos, que é a necessidade dos servidores que exercem funções administrativas.

A existência desses cursos é importante aos TAEs, não só pela progressão na carreira, mas também pela oportunidade de melhorar o seu desenvolvimento profissional e o desempenho em suas funções. Pelo exposto, pode-se dizer que a UFJF investe na capacitação dos servidores, no entanto, a instituição deve atentar-se também às demandas dos setores, uma vez que os servidores, ao entrarem na instituição, não recebem capacitações específicas e, com isso, o atendimento acaba sendo prejudicado, seja por falta de conhecimento aos trâmites burocráticos ou por falta de informações.

Conforme mostrado anteriormente sobre o quantitativo de TAEs dos campi (Figura 3), verificamos que o maior número de cargos ocupados é o de nível D, que para assumi-lo, o nível de escolaridade mínimo exigido é o Ensino Médio completo. Porém, mesmo que os servidores possuam escolaridade acima do nível exigido, eles devem continuar ocupando seus cargos, uma vez que a legislação não permite a mudança entre cargos de níveis diferentes (MAGALHÃES et al., 2010). Sendo assim, a universidade necessita encontrar outros meios de incentivar seus servidores, não apenas financeiramente, mas também como fator motivacional para que os servidores sintam-se satisfeitos nos cargos que exercem.

Na próxima seção é feita uma breve descrição do campus avançado da UFJF em Governador Valadares, mostrando o contexto em que foi criado, as modificações ocorridas até o presente momento e sua atual estrutura.

1.2.2 O campus avançado da UFJF em Governador Valadares

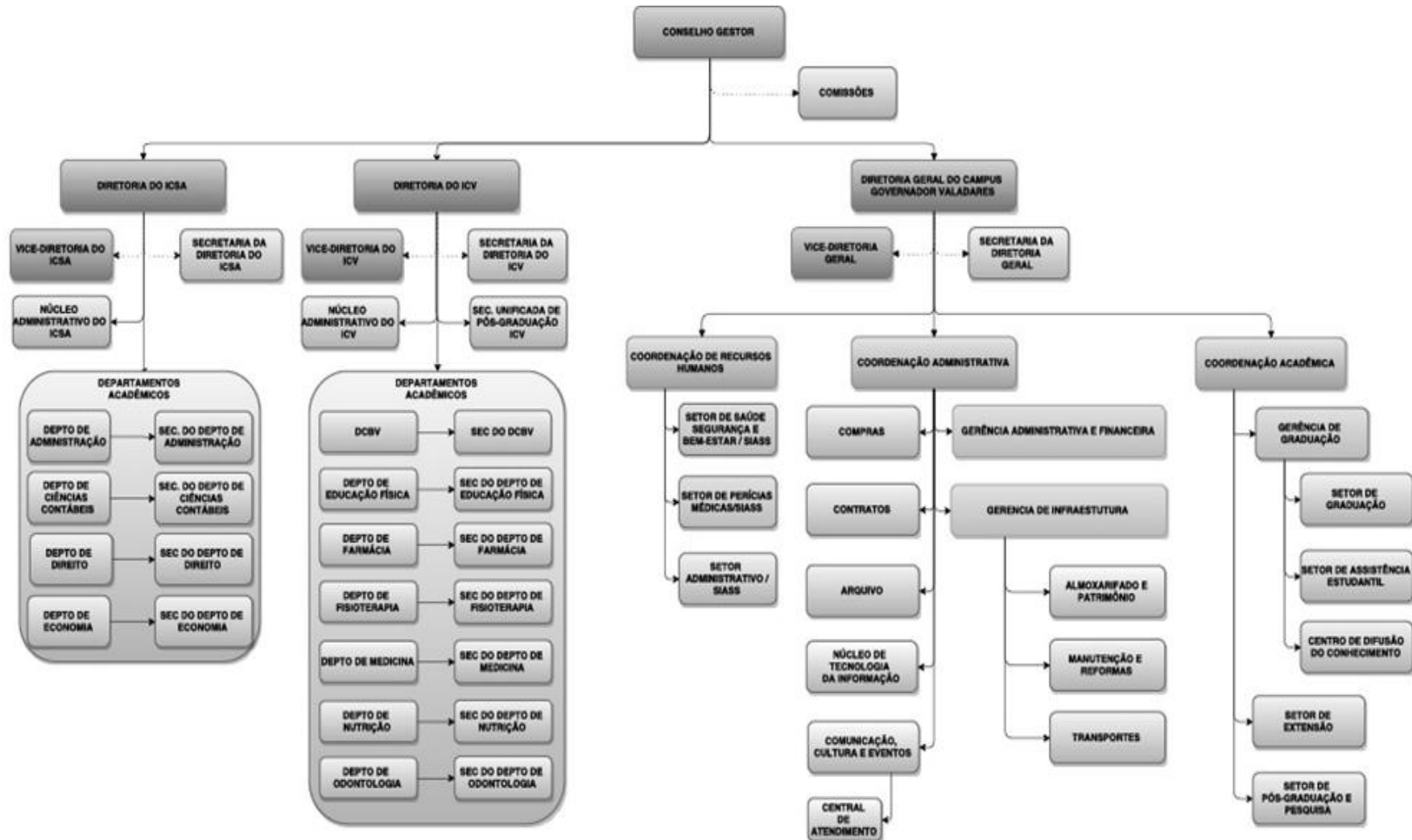
Como forma de democratizar o acesso à educação superior, o governo federal implementou diversos programas, como por exemplo, o Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Um dos objetivos do REUNI está na ampliação do número de vagas em universidades federais, o que leva à criação de novos cursos. Uma possibilidade de atender ao objetivo de expansão está na criação de campi avançados das universidades federais, justificando-se pelo baixo custo de manutenção, visto que toda a estrutura já existe (BRASIL, 2007).

O processo de expansão das universidades públicas se deu em 3 fases: Fase I) Interiorização (2003 a 2007), em que a prioridade foi reduzir as desigualdades regionais responsáveis pela concentração das universidades federais em metrópoles e regiões com maior poder aquisitivo; Fase II) Reestruturação e expansão (2008 a 2012), marcada pela continuidade do processo de interiorização das universidades federais mas também pela implementação do REUNI, que focou na Reestruturação e expansão das instituições; Fase III) Desenvolvimento regional e programas especiais (2012 a 2014), que não orientou-se apenas na implantação de novas unidades, mas também na implementação de políticas de integração, fixação e desenvolvimento regional (BRASIL, s/d).

Na Fase III houve a criação de 47 novos campi e foi nesse momento em que o campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (UFJF-GV) foi criado. Segundo Monteiro (2012), uma universidade pública na cidade era reivindicada pela sociedade e foi assunto de vários debates políticos, pois a UFJF representaria para Governador Valadares um grande investimento e fator de desenvolvimento para a região.

Seu organograma apresenta a estrutura administrativa da UFJF-GV formada por Diretorias, Vice-Diretorias, Coordenação Acadêmica, Coordenação Administrativa, Coordenação de Recursos Humanos, Instituto de Ciências da Vida e Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (UFJF CAMPUS GV, s/d (a)). A Figura 4 apresenta o organograma da UFJF-GV, para um melhor entendimento sobre como o campus avançado está estruturado.

Figura 4: Organograma da UFJF-GV



Fonte: UFJF CAMPUS GV

Aprovado pelo Conselho Superior da UFJF (CONSU) através da Resolução N° 01/2012, em 16 de fevereiro de 2012 (UFJF/CONSU, 2012), o campus avançado possui 10 cursos de graduação presenciais, que são divididos em dois institutos: o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), formado pelos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Direito; e o Instituto Ciências da Vida (ICV), formado pelos cursos de Fisioterapia, Farmácia, Nutrição, Educação Física, Odontologia e Medicina.

Para a criação do campus avançado, foi necessária a realização de concursos para atender a expansão da UFJF para a cidade de Governador Valadares. A Tabela 1 indica as características do campus avançado até o final do ano de 2017.

Tabela 1: Quantitativo de alunos, professores, TAEs e TAEs Assistentes em Administração da UFJF-GV, relativo a dezembro/2017

Alunos	Professores	Total de TAEs	TAEs Assistentes em Administração
2566	260	191	61

Fonte: E-sic, 2017/SIGA, 2017

É possível notar que a UFJF possui grande estrutura, e para um bom funcionamento, é necessário que os servidores que nela atuam sejam capacitados para desenvolverem as atividades diárias, garantindo um atendimento de qualidade e prezando pela eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Como a sede do campus avançado ainda não foi construída, o campus avançado se instala em diferentes espaços alugados na cidade de Governador Valadares. Os institutos funcionam provisoriamente, o ICV, na Faculdade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), e o ICSA na Faculdade Pitágoras. No centro da cidade localiza-se ainda a Clínica Escola de Fisioterapia, a Farmácia Universitária e o Núcleo de Direito. Em outros dois espaços funcionam as clínicas de odontologia: na Associação Brasileira de Odontologia (ABO) e nas Faculdades Unidas do Norte de Minas (FUNORTE). Já as aulas práticas do curso de Educação Física acontecem no clube Filadélfia. O setor administrativo atualmente está instalado na Faculdade de Administração de Governador Valadares (FAGV).

O fato da UFJF-GV estar dividida por toda a cidade dificulta o funcionamento dos cursos e dos setores administrativos, seja pela necessidade de locomoção de professores e alunos entre as locações, pela carência de espaços, dentre outros fatores, influenciando o desenvolvimento de todas as atividades acadêmicas.

O ICV, conforme explicado anteriormente, será o primeiro local analisado neste estudo devido à experiência profissional da pesquisadora ter sido desenvolvida na secretaria do curso de Educação Física, onde atuou por quase dois anos. Cada um dos seis cursos do ICV possui uma secretaria onde funcionam o departamento e a coordenação de cada. Há ainda um Departamento de Ciências Básicas da Vida (DCBV), que oferta disciplinas aos seis cursos. As secretarias funcionam de 7 horas às 19 horas, sendo assim, há dois servidores em cada secretaria, sendo que um trabalha na parte da manhã, de 7h às 13h e o outro na parte da tarde, de 13h às 19h. O campus avançado ainda não possui cursos noturnos.

Quanto à relação administrativa com a sede, normalmente a comunicação se dá via e-mails, contatos telefônicos e documentos enviados por malote, uma vez que não há representantes da sede no campus avançado.

1.3 CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES LOTADOS NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DO ICV NO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES

O quadro de pessoal do campus GV se deu através de concurso público, ou seja, todos os servidores estrearam nos cargos e funções que foram criados para o campus avançado e não havendo então servidores com experiências que possam ajudar os *novatos* quanto aos serviços desenvolvidos na UFJF. Por isso, um programa de capacitação específico aos servidores torna-se importante para o aprendizado das atividades exigidas. Porém, mesmo que após alguns anos de serviço os servidores adquiriam mais experiências, um programa de capacitação permanente continuará sendo fundamental, pois o servidor precisa constantemente qualificar-se e preparar-se para as mudanças que vão surgindo no decorrer do tempo, necessitando assim, de estar sempre desenvolvendo suas competências. O Quadro 1 apresenta o perfil dos servidores que atuam nas secretarias⁷ do ICV.

⁷ A pesquisa nesta fase ocorreu com os servidores lotados nas secretarias dos cursos do ICV a fim de levantar evidências e que justificasse prosseguir com a pesquisa.

Quadro 1: Caracterização dos TAEs atuantes nas secretarias dos cursos do ICV quanto ao tempo na Instituição, idade e escolaridade

Servidor	Tempo na Instituição (até janeiro/2018)	Idade	Escolaridade
S1	2 anos e 9 meses	24 anos	Superior Completo
S2	3 anos e 5 meses	37 anos	Especialização
S3	1 ano e 10 meses	27 anos	Especialização
S4	1 ano e 3 meses	51 anos	Especialização
S5	1 ano e 2 meses	31 anos	Superior Incompleto
S6	2 anos e 9 meses	27 anos	Superior Completo
S7	1 ano e 6 meses	27 anos	Superior Completo
S8	2 anos e 6 mês	43 anos	Especialização
S9	1 ano e 10 meses	35 anos	Superior Completo
NP 1	2 anos e 9 meses	29 anos	Especialização
NP 2	2 anos e 2 meses	27 anos	Superior Completo
NP 3	1 ano e 8 meses	29 anos	Superior Completo
NP 4	2 anos e 1 mês	30 anos	Especialização
NP 5	2 anos e 8 meses	37 anos	Especialização
S = Servidor; NP = Não Participante			

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar o quadro 1, é possível constatar que os servidores lotados nas secretarias possuem pouco tempo de experiência nos cargos e funções que ocupam, considerando que o mais *antigo* possui menos de três anos e meio de exercício e o mais *novato* possui menos de um ano e meio de tempo de serviço; e a média de idade entre os servidores é de 32,4 anos. Como pode ser observado no Quadro 1, desses quatorze servidores, apenas um possui curso de graduação incompleto e os outros possuem graduação e/ou pós-graduação, evidenciando que as secretarias possuem servidores bem qualificados.

Com a falta de servidores com experiências e que conheça os serviços, há dependência da sede para o aprendizado; todavia, a distância entre os campi dificulta todo o processo, sendo necessário que os servidores aprendam os serviços através de telefone ou e-mails, contribuindo para que essa realidade seja prejudicial ao funcionamento do serviço a ser prestado.

Sendo assim, ao evidenciarmos que os servidores são *novatos* nos cargos e não possuem experiências em serviços administrativos referentes aos trâmites burocráticos da

UFJF, foi necessário levantar evidências da necessidade de uma formação específica para o servidor que chega à instituição, através da ida a campo e da realização de duas entrevistas coletivas no campus avançado da UFJF em Governador Valadares, a fim de descobrir as demandas dos servidores. A metodologia utilizada nessas entrevistas está detalhada no subitem 2.2.

Quando perguntado aos servidores a forma como tiveram acesso à informação sobre as demandas de trabalho ao tomar posse no campus avançado de GV, foi emblemática a resposta dada pelo S4⁸: “tivemos que aprender na raça” (Servidor S4 – entrevista realizada em 03/05/2017), pelo S6: “a gente fica ligando quando tem dúvidas e repassa pro outro” (Servidor S6 – entrevista realizada em 03/05/2017) e pelo S3: “o rotineiro, o cotidiano, é mais com os colegas que eu aprendo mesmo, e ligando também” (Servidor S3 – entrevista realizada em 03/05/2017).

Ao serem questionados se quando assumiram tiveram cursos de capacitação e/ou treinamento, as falas do S6 também chamaram a atenção: “nós não fomos capacitados, a gente foi aprendendo no dia a dia”; “não tem nenhum local onde consultar, não tem nenhum registro” (Servidor S6 – entrevista realizada em 03/05/2017).

Esse cenário de aprendizagem informal, onde um aprende com o outro o serviço a ser executado, é bem comum de ser encontrado, pois os servidores buscam em seus colegas de trabalho o aprendizado das tarefas. Como mostra Reatto (2014), a falta de precedentes faz com que todos se apoiem, porém, esse fato é aceito cultural e historicamente, pois normalmente é no ambiente de trabalho que surgem as aprendizagens, mesmo que informalmente, e muitas vezes o trabalho é aprendido em função do tempo e da experiência adquirida por cada um e que vai passando de servidor para servidor.

Quanto ao questionamento feito sobre os principais problemas enfrentados no dia a dia nas secretarias, várias respostas foram significativas, como as falas dos S3, S1 e S7: “falta informação, falta muita informação (...) um grande problema que gera é o atraso nos documentos” (Servidor S3 – entrevista realizada em 03/05/2017); “um fala pra você procurar o fulano, outro diz que deve falar com um outro, é um ciclo vicioso” (Servidor S1 – entrevista realizada em 03/05/2017); “retrabalho e falta de orientação é uma dificuldade diária, coisas bem simples acabam ficando grandes pela falta de padronização” (Servidor S7 – entrevista realizada em 03/05/2017).

⁸ Para preservar a identidade dos servidores participantes da entrevista coletiva, esses foram identificados pela letra S (servidor) e um número sequencial. Como são 9 servidores a participarem das entrevistas, foram identificados de S1 a S9. Os servidores que não participaram foram identificados por NP.

E por fim, sobre quais alternativas sugeririam para atenuar os problemas, ressaltam-se as falas dos S3 e S7: “pro serviço iniciar bem mesmo, quando a gente chega na universidade, eu acho que tem que ter um treinamento, seja ele da forma que puder ser feito. Ou 15, 20, 30 dias, ou um caderninho, ou uma apostila que você tenha que ler, ou um próprio programa que você chega e acesse, alguma coisa que te oriente. Ter algo no início é essencial” (Servidor S3 – entrevista realizada em 03/05/2017); “é preciso uma padronização específica, uma instrução normativa, o Siga poderia ser melhor utilizado” (Servidor S7 – entrevista realizada em 03/05/2017).

Essa falta de sistemas informatizados, a falta de informações ou a falta de acesso a elas pode gerar problemas no setor, com possíveis erros, por não saberem se estão desempenhando o trabalho corretamente. As instruções normativas ou outro sistema de informação poderiam evitar a falta de autonomia na condução de uma tarefa, ou até mesmo o excesso de perguntas ao colega que possa saber mais. Seria uma fonte de informações e instruções para que o servidor consiga desenvolver seu serviço sem depender de outros.

Pela entrevista coletiva, várias situações foram descritas e uma série de problemas evidenciados, como: atraso nos trâmites de processos, erros em documentos, insegurança nas ações, duplicidade de informações, falta de padronização, desperdício de recursos financeiros, perda de autonomia, etc.

Na entrevista houve um questionamento sobre os cursos oferecidos pela UFJF, e nas falas dos S7 e S8 foi possível verificar que os cursos oferecidos até o momento da entrevista não são suficientes, uma vez que não conseguem abarcar as especificidades de cada setor. Conforme relatos: “tem alguns cursos isolados, mas que pro dia a dia não são tão instrutivos assim” (Servidor S7 – entrevista realizada em 03/05/2017); “só tivemos um único curso porque nós cobramos muito” (Servidor S8 – entrevista realizada em 03/05/2017).

Esse curso ao qual o S8 se refere é denominado “Gestão e Planejamento Aplicados às secretarias de curso do campus GV”. Após a cobrança dos TAEs ao setor de Recursos Humanos sobre o funcionamento das secretarias e sobre os trâmites corretos que deveriam ser feitos, o RH realizou este curso na modalidade a distância e que teve a duração de 32 horas. Esse curso apresentou as rotinas básicas das secretarias, mostrando principalmente quais são os direitos e deveres dos servidores, e como o TAE deve proceder quando há certos tipos de solicitações, como requerimento de férias, por exemplo. Não entrou a fundo nos procedimentos adequados, mas foi importante para que os servidores pudessem conhecer pelo menos o básico de algumas de suas atribuições; porém, este único curso não foi suficiente para atenuar os problemas enfrentados pelos servidores.

Assim, faz-se importante que seja feito o levantamento das reais necessidades práticas de capacitação do setor, possibilitando que os cursos ofertados se encaixem às exigências dos ambientes organizacionais e às expectativas dos servidores. É necessário também um maior envolvimento dos gestores no planejamento das capacitações dos TAEs, de forma a melhorar sua formação profissional.

A partir do exposto, surgiram novos questionamentos que nortearam nossa pesquisa de campo: i) quais são os desafios enfrentados pelos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valadares quanto a capacitação? ii) a política de capacitação da UFJF oferece cursos coerentes com as necessidades de cada setor? iii) a capacitação ofertada atende às expectativas dos servidores? iv) como se dá o desenvolvimento das competências dos servidores para que possam desempenhar suas funções? v) existem outras soluções que não somente a oferta de cursos de capacitação?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES EM GOVERNADOR VALADARES

No capítulo 1 foram analisados os processos de capacitação dos servidores públicos, sendo evidenciadas as legislações existentes em âmbito nacional e como esses processos são desenvolvidos na UFJF, descrevendo as principais características, formas de organização e resoluções que discorrem sobre as capacitações ofertadas nessa instituição. Percebemos a importância de aprimorar a política de capacitação ofertada aos TAEs e também a necessidade do desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Com isso, é necessário fazermos um levantamento das demandas do setor estudado e direcioná-las às reais necessidades da instituição, promovendo assim o aperfeiçoamento dos servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV.

Diante da necessidade do melhoramento da política de capacitação da UFJF e das ações que contribuam para o aperfeiçoamento do trabalho dos servidores, por meio do desenvolvimento das competências individuais alinhadas aos objetivos institucionais, como forma de embasar a pesquisa, utilizamos em primeiro momento alguns referenciais teóricos que abordam os assuntos, sendo utilizados os seguintes eixos de análise: (i) Capacitação como contribuição permanente ao desenvolvimento dos servidores; (ii) A Gestão por Competências e sua importância para os servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV, de modo que nos permita compreender a importância da capacitação aos servidores e também a importância do desenvolvimento de suas competências.

Desta forma, considerando o que foi exposto, este capítulo tem como objetivo apresentar os eixos de análise supracitados que subsidiarão as discussões teóricas e mostrar também a metodologia utilizada, além de analisar os resultados encontrados nas pesquisas realizadas. Assim, o capítulo possui 3 seções, em que a primeira está voltada para o referencial teórico, que dará base para as discussões; a seção 2 mostrará a metodologia utilizada na pesquisa; e a última seção será a apresentação e análise dos dados encontrados.

2.1 CAPACITAÇÃO COMO CONTRIBUIÇÃO PERMANENTE AO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES

No capítulo anterior foi possível verificar que a expansão do campus avançado da UFJF em Governador Valadares contou com uma série de fragilidades; por exemplo, houve a criação de vagas para os cursos existentes, porém, sem a devida garantia das verbas necessárias para o seu funcionamento, ou seja, possíveis falhas de planejamento e gestão.

No que tange à escolha da cidade de Governador Valadares para a criação de um campus avançado, comenta-se sobre a possível relação com uma necessidade de crescimento econômico regional. Santos e Almeida Filho (2008), atentam para as relações políticas envolvendo a reestruturação universitária, e afirmam que a universidade, para ter legitimidade e eficácia, tem de conhecer bem o lugar onde está implantada, pensando no futuro e procurando criar uma universidade comprometida com as aspirações democráticas e de justiça social.

Sobre as Instituições de Ensino Superior, Junckes (2015) as apresenta como instituições diferenciadas, quer em relação ao setor público, quer em relação ao setor privado. Este estudioso afirma que as universidades são instituições complexas, desde a sua estrutura, até a sua forma de funcionar e de gerir, funcionando, acima de tudo, como centros de disseminação do conhecimento, por meio de ensino, pesquisa e extensão.

Lacerda (2013) mostra que a administração pública passou por diversas mudanças, começando pelo modelo patrimonialista, em que não se sabia ao certo o que era o patrimônio do ditador/rei e patrimônio do povo; após veio o modelo burocrático, que teve a tentativa de coibir os abusos do patrimonialismo, caracterizada por rígidas regras para o funcionamento da máquina estatal; vindo depois o modelo gerencial, que foi quando se passou a preocupar com a eficiência da Administração Pública, a qualidade dos serviços prestados e as necessidades vitais da coletividade e que atualmente, ainda em crescimento, surgiu o modelo societal, no qual a gestão é participativa e os processos decisórios envolvem diferentes representantes da sociedade.

Com o intuito de se adaptar às constantes mudanças tecnológicas e sociais e às reformas administrativas executadas, o desenvolvimento contínuo dos servidores tornou-se essencial nas instituições públicas. Com isso, a capacitação torna-se uma das maneiras para direcionar os servidores, a fim de que desenvolvam suas competências, a capacidade de autorreflexão e o espírito participativo, agregando valor à instituição, além de contribuir para

as tomadas de decisões. Lacerda (2013) ainda mostra que a capacitação de pessoal é de fundamental importância para o sucesso das instituições e saber utilizar adequadamente essa ferramenta pode trazer grandes benefícios à instituição e seus servidores.

Nesta mesma linha de pensamento, Junckes (2015) defende a ideia de que as instituições universitárias necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, de pesquisa e de extensão e que a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES contribui para o desenvolvimento permanente dos servidores objetivando a melhoria no desempenho de suas atividades e o desenvolvimento da instituição.

Concordando com essa ideia, Souza e Kobiyama (2010) mostram a importância da política de gestão de pessoas, em que é alcançado o perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão. Afirmam ainda que todos os servidores têm potenciais e para que alcancem um padrão de excelência é necessário que se tenha um ambiente estruturado, a fim de obter um maior aproveitamento.

Porém, ressalta ainda que a realidade de muitas instituições não converge com o esperado, criando situações que podem ser prejudiciais ao bom funcionamento, como por exemplo, ofertar capacitações que não condizem com as reais necessidades dos servidores; deixar as informações centradas em algumas pessoas; cada setor trabalhar a sua maneira, dificultando o compartilhamento do conhecimento institucional; a avaliação dos TAEs ser feita visando somente à progressão funcional; além da dificuldade que as instituições têm em definir o que espera das pessoas.

A capacitação é definida por Victoi (2015) como um conjunto de conhecimento e aptidões que permitem a intervenção no meio de trabalho para desenvolver as funções encomendadas e alcançar os objetivos estabelecidos de uma instituição. Ela defende que devem ser evitadas capacitações gerais e que não correspondam às necessidades dos cargos existentes, e que os servidores precisam melhorar suas competências na área e função específica de trabalho. Destaca que os cursos de capacitação devem ser mais direcionados às suas funções e não apenas atenderem aos servidores de forma geral, e que para isso deve ser feito um levantamento das reais necessidades de capacitação e que estas devem ser programadas objetivamente, de acordo com as necessidades de cada setor. E além das capacitações ofertadas, a autora mostra ainda a importância da gestão por competências, pois ela permite ao servidor desenvolver habilidades e atitudes necessárias para alcançar os objetivos da instituição.

Com o mesmo raciocínio, Amaral (2006) enfatiza que o desenvolvimento dos servidores tornou-se essencial nas instituições públicas, uma vez que existe a necessidade de se adaptarem às constantes mudanças. Assim, a capacitação torna-se uma das maneiras para direcionar o servidor a desenvolver suas competências, agregando valor à instituição.

Diante do exposto, podemos perceber a importância da capacitação destinada aos servidores públicos, e o quanto uma ação planejada de capacitação pode ser benéfica à instituição. Porém, vimos que a UFJF ainda não possui uma política de capacitação que propicie aos seus servidores o conhecimento específico ao cargo ou função que ocupa, pois os cursos atualmente ofertados não correspondem às reais necessidades dos setores, limitando o aprendizado e o desenvolvimento de atividades que não correspondem às demandas institucionais.

Assim, capacitar os servidores oferecendo-lhes cursos específicos torna-os mais eficazes na realização e aproveitamento de seus trabalhos, auxiliando no aperfeiçoamento de seus conhecimentos, contribuindo para o melhor desempenho de suas tarefas no cargo e conseqüentemente, melhora do serviço público. Indo ao encontro dessa ideia, Pires (2005) aponta o surgimento de dois desafios significativos para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: “[...] a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e, o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos” (PIRES, 2005, p. 12).

Como já visto no capítulo anterior, os servidores que atuam nas secretarias dos cursos do ICV da UFJF-GV não são suficientemente preparados para os cargos que ocupam e com isso necessitam de capacitações que os tornem mais eficazes nos serviços desenvolvidos. A área de recursos humanos deve atentar em orientar seus programas de capacitação quanto à aplicabilidade dos conteúdos a serem aprendidos, pois é necessário que esses atendam as demandas institucionais.

Reafirma-se então que os servidores das secretarias dos cursos do ICV necessitam de um maior aproveitamento de suas competências em seus setores, de forma que não dependam dos gestores ou da sede para executar uma tarefa. Torna-se necessário então a criação de uma política de capacitação que permita aos servidores capacitarem-se de acordo com suas funções, além de receberem motivação para desempenharem suas atividades de forma eficiente e eficaz, transformando o desenvolvimento de competências uma cultura consolidada em toda a universidade.

2.1.1 A Gestão por competências e sua importância para os servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV

Na seção anterior evidenciou-se a necessidade da oferta de capacitações específicas aos servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV, além da necessidade do desenvolvimento de suas competências. Nesta concepção, Magalhães et al. (2010) atribui como significado de desenvolver pessoas: “[...] oferece-lhes a formação básica para que transformem *antigos* hábitos, desenvolvam atitudes e capacitem-se para melhorar seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho”. E o Decreto Nº 5.825 (BRASIL, 2006b), conceitua desenvolvimento como: “[...] 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”.

Ofertar capacitações aos servidores é importante e necessário para o desenvolvimento das atividades e melhoria das funções dentro das instituições. Porém, Nunberg (1998, p. 14) afirma que: “[...] programas de treinamento adequados para os servidores públicos são praticamente inexistentes” e que eles são pouco qualificados e insuficientemente ou inadequadamente preparados para executar os serviços que deles se espera.

Na defesa da administração pública, Carvalho et al (2009) afirma que a mesma tem se esforçado em direção à profissionalização e modernização, a fim de melhorar a gestão e consequentemente, prestar melhores serviços à sociedade. Complementando, Baroni e Oliveira (2006) mostram que há a necessidade em observar as qualidades exigidas pelo exercício da função pública e quais competências devem ser desenvolvidas para isso.

Já existe base legal que reconhece a importância da capacitação e também a importância dela se tornar um processo permanente de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. O Decreto Nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), já citado no capítulo anterior, em seu artigo 3º, tem como uma de suas diretrizes “[...] incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais”. No art. 2º, inciso II, define gestão por competência como “[...] 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”.

Dessa forma, podemos compreender que competências organizacionais e individuais são maneiras para se alcançar um desempenho mais eficiente e que a gestão por competências

requer que sejam identificadas as competências necessárias ao cumprimento adequado de certas tarefas em cada um dos setores de uma instituição. Sendo assim, os servidores públicos devem ser dotados de competências necessárias para promover mudanças, contribuindo para o alcance dos objetivos.

Amaral (2006) também defende que além das capacitações ofertadas, deve ser dada importância à gestão por competências, pois ela permite ao servidor desenvolver habilidades e atitudes necessárias para alcançar os objetivos da instituição. No PDI da UFJF, mais especificamente em suas metas, está prevista a implantação da gestão por competências. O documento afirma que o principal objetivo é: “[...] adequar as competências requeridas ao exercício do cargo às competências do servidor que irá exercê-lo” (UFJF, s/d (c), p. 78). Afirma ainda que a gestão por competências objetiva:

[...] treinar e desenvolver melhor os recursos humanos que já compõem o quadro efetivo da UFJF, sempre buscando fomentar capacitação e qualificação sinérgica com as atribuições inerentes a cada cargo, que por sua vez devem estar em consonância com o que a Universidade necessita de cada profissional (UFJF, s/d (c), p. 80)

Neste sentido, Hondeghem; Horton; Scheepers (2006) evidenciam que para ter a gestão por competência é preciso identificar as competências necessárias para o cumprimento adequado das tarefas em cada setor e que seja feito um modelo que sirva de base para a formação e para o desenvolvimento, no qual o principal recurso é o indivíduo.

Concordando com essa ideia, Brandão e Bahry (2005) enfatizam que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho de pessoas e instituições, e que esse modelo de gestão procura reduzir as lacunas existentes entre as competências necessárias que atendam aos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na instituição. Ressalta ainda a que a ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da instituição pode acarretar no aumento dessas lacunas, visto que são exigidas cada vez mais novas competências e que as próprias competências internas, já disponíveis na instituição, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

O mapeamento de competências é defendido também por Cavalcante (2011), que afirma ser necessário pela possibilidade de identificar lacunas e também para estimular o estabelecimento de um programa de aprendizagem voltado às demandas institucionais, além de desenvolver e ampliar os conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores. Será através da aprendizagem, portanto, o meio pelo qual serão desenvolvidas as competências

profissionais, e o desempenho do servidor representará a manifestação de sua competência, ou seja, expressará o que aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

A gestão por competências, além de estar embasada no Decreto Nº 5.707/2006 e estar contemplada como ação a ser desenvolvida no PDI da UFJF, sua importância pode ser constatada também pela criação do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério de Planejamento, cujos objetivos são, entre outros, nivelar as referências conceituais da gestão da capacitação por competências e uniformizar os procedimentos para desenvolver as competências, mostrando que a gestão por competências “[...] é um exemplo de modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações” (BRASIL, 2013, p. 20).

De maneira complementar, Carvalho et al (2009) afirma que:

O modelo de gestão de pessoas por competências é, por sua própria natureza, um provocador e ampliador de debates. Isso acontece porque a melhoria da gestão organizacional está entre seus principais objetivos. Para tornar essa gestão mais efetiva é preciso discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores de acordo com as necessidades institucionais, fazendo com que a gestão por competência se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazos (CARVALHO et al., 2009, p. 13).

Por fim, evidencia-se a necessidade da UFJF melhorar sua política de capacitação dentre os propósitos da política nacional, realizando um mapeamento de competências, a fim de estimular a mudança para esse tipo de gestão, de forma a treinar e capacitar seus servidores de acordo com a gestão por competências, de maneira específica nas habilidades e que correspondam as suas funções.

2.2 METODOLOGIA

A seção sobre metodologia visa apresentar as formas utilizadas na presente pesquisa para analisar as questões relacionadas à capacitação que são ofertadas aos TAEs do campus avançado em Governador Valadares, mais especificamente aos TAEs nível D, Assistentes em Administração.

André (2013) apresenta o estudo de caso como sendo uma pesquisa que foca em um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas dimensões, ressaltando a necessidade de uma análise mais profunda.

Objetivando analisar a capacitação ofertada aos servidores da UFJF GV, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois segundo André (2013), neste tipo de abordagem o conhecimento é um processo construído socialmente pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, de acordo com sua realidade. Pode ser caracterizada também como estudo de caso, uma vez que esse método possibilita aos pesquisadores observarem uma situação e fazerem conclusões à realidade estudada (SOUZA, 2016).

No primeiro momento, para levantar as evidências para o estudo, foram feitas duas entrevistas com os servidores lotados nas secretarias dos cursos do ICV⁹ (Apêndice B), de forma coletiva¹⁰. Segundo Freitas, Souza e Kramer (2007), as entrevistas coletivas permitem que os entrevistados expressem emoções mais intensas na medida em que podem relatar suas experiências e compartilhá-las com outros que enfrentam problemas semelhantes aos seus, além de possibilitar o aprendizado das pessoas umas com as outras.

Dos quatorze servidores lotados nas secretarias dos cursos do ICV, nove participaram da entrevista. Todos foram convidados através de e-mail e também liberados pelas respectivas chefias, porém, os cinco que não participaram foi em razão de um deles estar de férias, três afastados para tratamento de saúde e uma em reunião extraordinária no horário agendado para a entrevista.

Essas entrevistas ocorreram em maio de 2017 e pelo fato de as secretarias funcionarem em dois turnos, a entrevista foi dividida em duas partes: a primeira com os servidores do turno da manhã, onde participaram 6 servidores e a segunda realizada com os servidores do turno da tarde, com a participação de 3 servidores. Cada entrevista teve a duração de uma hora e foram gravadas para posterior transcrição.

Os questionamentos feitos foram divididos em quatro categorias de análise: como aprenderam os serviços que desenvolvem; se quando assumiram tiveram cursos de capacitação e/ou treinamento; quais os principais problemas enfrentados no dia a dia nas secretarias; e quais alternativas sugeririam para atenuar os problemas (Apêndice B).

⁹ A escolha do instituto e dos servidores baseou-se na experiência prévia da pesquisadora no referido setor, e por vivenciar situações que a inquietavam, incentivou-a a estudar o caso do campus avançado, iniciando então pelos Assistentes em Administração lotados nas secretarias dos cursos do ICV.

¹⁰ Definimos como entrevista coletiva encontros em grupos, onde a pesquisadora coloca as questões para debate entre os participantes, que apresentam seus respectivos pontos de vista. Essa dinâmica é gravada e transcrita para posterior análise.

Levantadas as evidências, foi realizada uma pesquisa documental, sendo analisadas leis, decretos e resoluções a fim de subsidiar a questão problema: quais são os desafios dos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valadares quanto a sua formação e capacitação para o serviço? Após analisar os documentos pertinentes, iniciou-se a pesquisa bibliográfica, através de referenciais teóricos que deram base para analisar a importância da capacitação aos servidores da UFJF-GV e o desenvolvimento de suas competências.

A seguir, para aprofundar nas características que compõem o estudo e para buscar elementos que ajudem a confeccionar o Plano de Ação que será apresentado no próximo capítulo, foi necessário aplicar um questionário a todos os servidores de nível D do campus GV e que exercem funções administrativas, ou seja, Assistentes em Administração, a fim de obter um perfil geral do campus avançado referente a esses servidores, no intuito de averiguar se as mesmas dificuldades encontradas pelos servidores lotados nas secretarias dos cursos do ICV também são encontradas nos outros setores.

O questionário foi escolhido para a coleta de dados por permitir obter respostas referentes apenas aos aspectos especificamente questionados (MORESI et al, 2003). Complementando essa ideia, Günther (2006) mostra que no estudo de caso é concebível a aplicação de questionários por permitir observar o comportamento no seu contexto natural, utilizando o sujeito como seu próprio controle. Sendo assim, o questionário construído para esta pesquisa foi elaborado tendo como finalidade compreender a capacitação ofertada aos TAEs do campus avançado de Governador Valadares, tomando como base os eixos de análise utilizados neste estudo (Apêndice C).

O questionário foi feito através do Formulário do Google (Google Forms), que é uma ferramenta que possibilita a confecção de formulários online e pode ser disponibilizado através de e-mail, e que quando respondido, a pessoa que criou o formulário obtém as respostas, que aparecem em forma de gráfico, informando o número de respondentes em cada questão, assim como o percentual dos resultados (MATHIAS e SAKAI, 2012).

O questionário foi aplicado aos 61 TAEs Assistentes em Administração da UFJF-GV e foram criadas 20 questões, divididas em 3 blocos: perfil do respondente, recebimento ou não de capacitação adequada/dificuldades enfrentadas (questões voltadas ao problema da pesquisa) e proposições.

O questionário foi enviado ao e-mail dos 61 TAEs no dia 26 de fevereiro de 2018, com solicitação de devolutiva até o dia 12 de março de 2018, portanto, tiveram o prazo de 15 dias

para respondê-lo. Dos 61 TAEs, 41 responderam as questões, o que corresponde a um percentual de 67% do total de TAEs Assistentes em Administração da UFJF-GV.

No questionário constava também uma questão sobre o respondente declarar estar ciente quanto à pesquisa que estará sendo realizada, bem como a divulgação dos dados, além da ciência de que todos os respondentes permanecerão anônimos.

Para o questionário foi utilizada a escala de Likert, que normalmente é usada para medir concordância de pessoas a determinadas afirmações relacionadas a conceitos de interesse. Esta escala consiste em “[...] tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância” (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014, p. 4).

Em tais questões, optou-se por uma escala com quatro alternativas, visto que quando se tem um número ímpar, há um ponto neutro em que dificulta diferenciar se a pessoa não sabe opinar sobre o tema ou não quer se comprometer (GÜNTHER, 2003). E por fim, para entendermos mais sobre a política de capacitação da UFJF, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a gerente de capacitação (Apêndice D), que durou aproximadamente 21 minutos e foi realizada no dia 28 de março de 2018.

Essa entrevista nos trouxe em primeiro momento, a impressão de que o setor de capacitação da UFJF também não foi preparado para atender as demandas do campus avançado. A gerente de capacitação mostrou-se muito solícita diante das constatações apresentadas quanto à UFJF-GV, porém salientou que as resoluções para os desafios evidenciados encontram-se na gestão superior, de onde ela deve executar o que lhe é solicitado.

Encontramos como dificuldades na entrevista realizada a falta de conhecimento por parte do setor de capacitação sobre como são desenvolvidas as atividades em Governador Valadares. Quando questionávamos sobre a ciência do que se passa e o que é desenvolvido no campus avançado, a gerente foi categórica ao afirmar que as informações chegam a ela apenas informalmente. Então, durante a entrevista, percebemos que muitas respostas eram dadas vagamente, sem conseguirmos aprofundarmos nas questões, pois faltava à gerente informações sobre o campus avançado e também conhecimento dos desafios enfrentados pelos servidores.

Consideramos que a entrevista foi válida para dar suporte a algumas questões, bem como por nos permitir vislumbrar a melhoria não só dos cursos ofertados pela UFJF, mas também do setor que os organizam.

2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar a análise dos dados obtidos no questionário aplicado aos TAEs Assistentes em Administração do campus da UFJF em Governador Valadares e da entrevista realizada com a gerente de capacitação da UFJF campus sede (Apêndices C e D).

As subseções seguintes estão estruturadas de acordo com o questionário aplicado, nas quais serão analisados três blocos. O primeiro refere-se ao perfil dos respondentes, ou seja, o perfil dos Assistentes em Administração da UFJF-GV, quanto à idade, grau de escolaridade e tempo na instituição. O segundo analisará a capacitação recebida desde que entraram na UFJF-GV e como eles observam a oferta dessas capacitações. No terceiro observar-se-á a percepção dos servidores quanto o que consideram ser importante para desenvolver um bom trabalho na universidade.

2.3.1 Perfil dos Assistentes em Administração da UFJF-GV

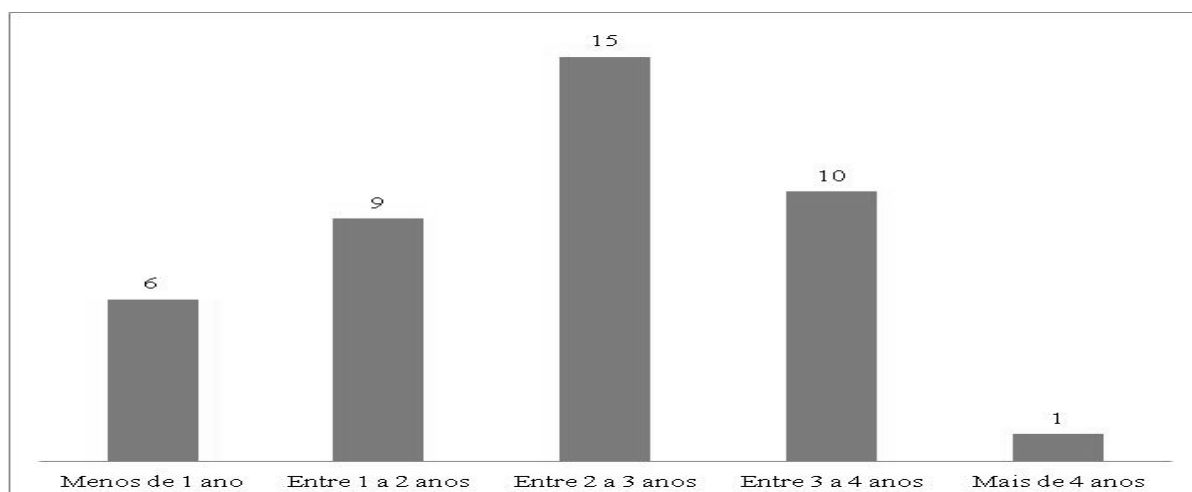
Como já dito anteriormente, os servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV são *novatos* nos cargos, e para esta pesquisa, adotamos servidor *novato* como o servidor recém-empossado, ainda em estágio probatório, ou seja, que possui menos de 3 anos no exercício das atividades como servidor público. O gráfico 2 mostra que dos 41 respondentes, 30 estão na instituição há menos de 3 anos, ou seja, ainda estão em estágio probatório.

O gráfico 2 mostra também que apenas 11 servidores já passaram da fase do estágio probatório, apontando para o fato de que poucos são os servidores que já possuem mais experiências, limitando assim o potencial de aprendizado por parte dos *novatos*. Percebemos também que apenas 1 servidor dos 41 pesquisados possui mais de 4 anos na instituição, significando que não houve transferência de servidores do campus sede para o campus GV, o que possibilitaria a transmissão de aprendizados, mesmo que informalmente, mas seria uma alternativa de suprir as necessidades iniciais de um campus novo, além de ser uma forma de socializar seus conhecimentos com os inexperientes.

Os dados mostram que a maioria dos servidores ainda está adquirindo experiências no cargo em que ocupam, então quando assumiram, não havia servidores mais experientes que

pudessem capacitá-los. Sendo assim, a dependência do campus sede torna-se também uma consequência pela ausência de capacitação destinada aos servidores recém-empossados e que ainda não possuem total conhecimento das atividades a serem desenvolvidas.

Gráfico 2: Tempo do servidor na instituição (março de 2018)



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Outra informação que pudemos verificar pelos dados obtidos na pesquisa é que a maioria dos servidores é jovem, estando na faixa entre 26 a 35 anos (tabela 2).

Tabela 2: Faixa etária dos servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV

Faixa etária	Número de respondentes
18 a 25 anos	1
26 a 35 anos	25
36 a 45 anos	11
46 a 55 anos	3
Acima de 56 anos	1

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

A maioria dos servidores Assistentes em Administração possui mais de 26 anos. Dos 41 respondentes, 25 encontram-se na faixa de idade entre 26 a 35 anos e outros 15 servidores possuem 36 anos ou mais. Pela faixa de idade da maioria deles, podemos considerar que todos estão na fase ou de concluírem ou já terem concluído o ensino superior, fato esse ratificado

pela tabela 3, onde podemos verificar que atualmente todos os servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV já iniciaram um curso superior ou já o concluíram.

Tabela 3: Formação dos TAEs no momento de ingresso na UFJF-GV x Formação dos TAEs atualmente (março/2018)

	Formação no momento de ingresso na UFJF	Grau de escolaridade atual
Ensino Médio Completo	4	0
Superior Completo	9	9
Superior Incompleto	9	5
Especialização lato sensu completa	17	22
Especialização lato sensu incompleta	1	2
Mestrado completo	1	2
Mestrado incompleto	0	1
Doutorado completo	0	0
Doutorado incompleto	0	0

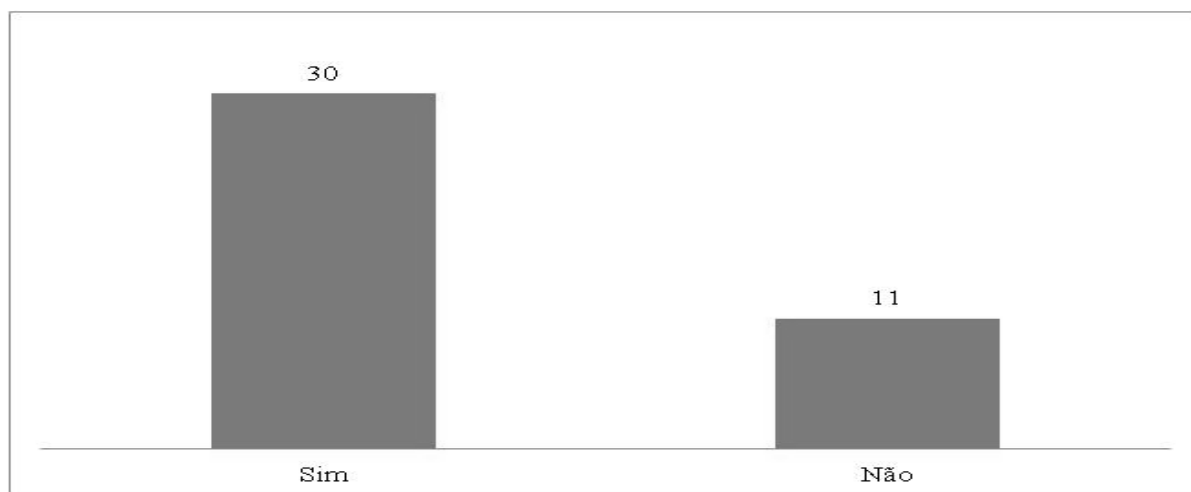
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

O nível de escolaridade exigido aos Assistentes em Administração (nível D) é o Ensino Médio completo. Porém, a tabela 3, mostra que dos 41 servidores participantes da pesquisa, 37 já assumiram seus cargos possuindo nível superior completo e 17 desses possuindo especialização completa, além de ficar evidenciado na tabela supracitada que após entrarem na universidade, a qualificação dos servidores aumentou. Percebe-se então que mesmo os cargos não exigindo curso de nível superior, os servidores já entraram na instituição qualificados, mas continuam buscando aprimorar sua formação, o que é uma boa motivação para a educação continuada na universidade.

É comum os servidores buscarem uma qualificação que os permitam progredir na carreira e nem sempre essa qualificação contribui para os seus afazeres enquanto servidores públicos. No entanto, veremos mais adiante se os servidores possuem outras intenções além da progressão funcional.

Verificamos também que dos 41 respondentes, 30 já trabalharam em outras instituições públicas antes de assumirem o cargo na UFJF-GV (gráfico 3).

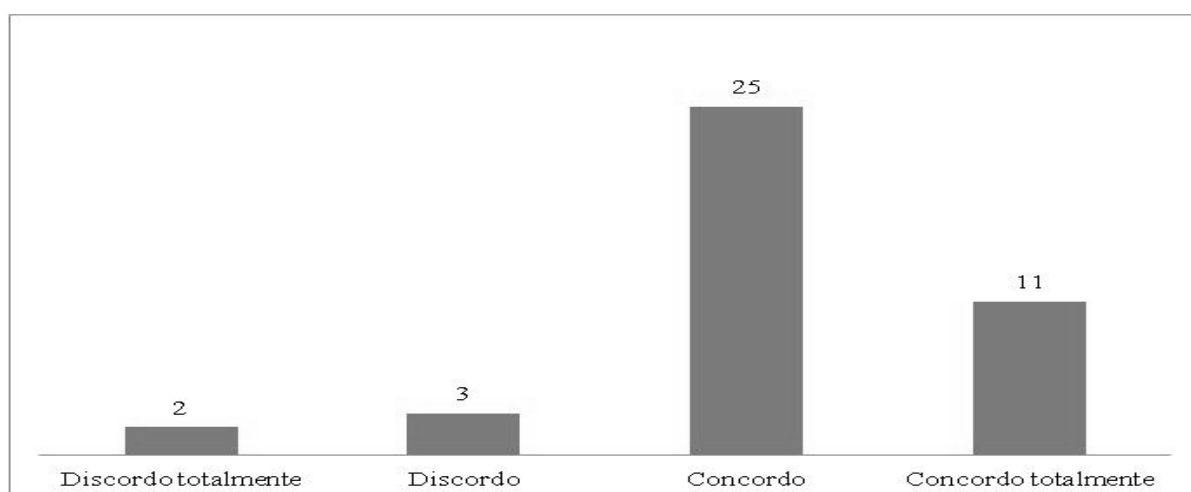
Gráfico 3: Quantidade de TAEs que já trabalharam em instituições públicas anteriormente à UFJF-GV



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

O fato de muitos já terem trabalhado anteriormente em outras instituições públicas auxilia no desenvolvimento de seu trabalho atual, uma vez que já possuem conhecimentos sobre o funcionamento e a dinâmica do setor público, contribuindo assim para o desenvolvimento de suas funções atuais. Os dados do gráfico 4, indicam que para 36 dos respondentes, as experiências adquiridas anteriormente em outros empregos os auxiliaram no desenvolvimento de suas funções na universidade.

Gráfico 4: Concordância quanto ao auxílio das experiências adquiridas anteriormente em outros empregos, no serviço desenvolvido atualmente



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

No entanto, deve-se lembrar que embora haja conhecimento sobre o funcionamento e dinâmica das atividades, é importante ressaltar que cada instituição possui as suas especificidades e que mesmo já tendo trabalhado anteriormente em serviço público, os dados

adquiridos na pesquisa apontaram dificuldades enfrentadas pelos servidores quanto às atividades exercidas.

Rotta (2001) afirma que o ritmo das transformações no trabalho se intensifica, mudanças são implantadas rapidamente e o tempo para adaptar-se a elas é cada vez menor. Surgem novas demandas e novas situações, o que pode levar às dificuldades encontradas no dia a dia, fazendo com que os cursos de capacitação se tornem ainda mais importantes, pois contribuem para que os servidores aprimorem a execução de seus serviços e mantenham-se atualizados.

Nesta seção vimos que a maioria dos servidores ainda encontra-se em estágio probatório, ou seja, está há menos de 3 anos na instituição. Sendo assim, entende-se que ainda estão adquirindo experiências em seus cargos e que há poucos servidores com mais experiência, prejudicando a transferência de conhecimentos que poderia haver caso tivessem servidores que ensinassem aos *novatos* os serviços a serem desenvolvidos.

Vimos também que a maioria dos Assistentes em Administração participantes da pesquisa possui ensino superior completo, mostrando que o corpo técnico da UFJF-GV é qualificado e que continuam buscando aprimorar sua formação. Mas destacamos que o fato de já possuírem ensino superior ou experiências adquiridas anteriormente à entrada na instituição, não significa que possuem conhecimentos suficientes para desenvolverem suas atividades, uma vez que cada instituição possui sua especificidade e que novas demandas surgem rapidamente.

Ratifica-se, então, a necessidade de melhorar as ações de capacitação adotadas pela UFJF, de modo a contemplar o desenvolvimento de seus servidores e buscando alternativas que satisfaça as necessidades do servidor e da instituição.

Na próxima subseção serão apresentados os dados sobre as percepções dos TAEs quanto a capacitação recebida e sua oferta para a UFJF-GV.

2.3.2 A capacitação recebida pelos TAEs e suas percepções acerca de sua oferta

As instituições universitárias necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, pesquisa e extensão, e a política de capacitação contribui para o desenvolvimento permanente dos servidores, objetivando a

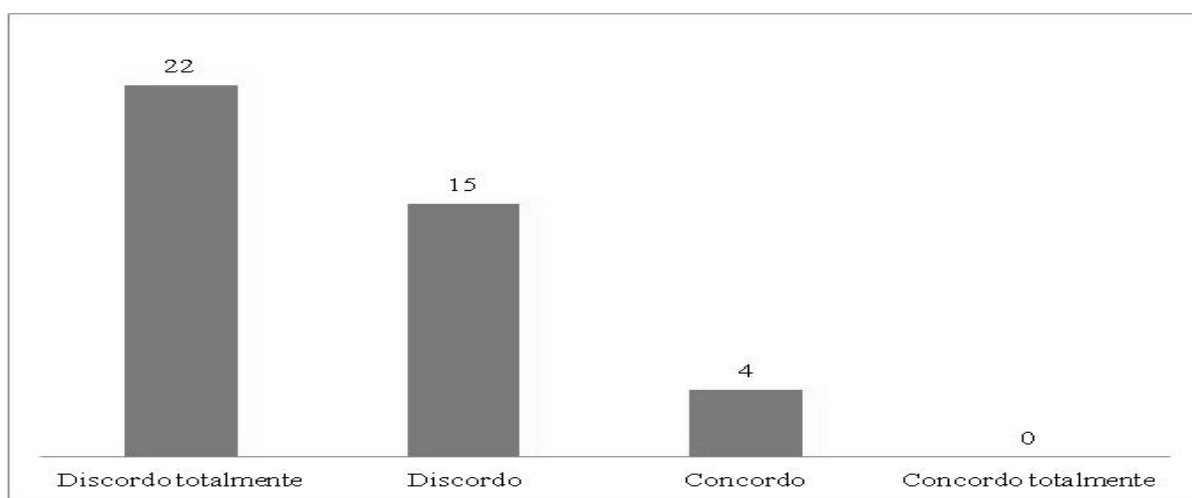
melhoria no desempenho de suas atividades e o desenvolvimento da instituição (JUNCKES, 2015).

Vimos que a capacitação torna-se uma das maneiras para direcionar os servidores, a fim de que desenvolvam suas competências, a capacidade de autorreflexão e o espírito participativo, agregando valor à instituição, além de contribuir para as tomadas de decisões (LACERDA, 2013).

Para que possamos compreender melhor a importância da capacitação destinada aos servidores Assistentes em Administração da UFJF-GV, buscamos em nossa pesquisa averiguar quais são as percepções dos TAEs do campus avançado da UFJF quanto à oferta e a capacitação recebida.

Diante da pesquisa realizada para o capítulo 1 com os servidores lotados nas secretarias dos cursos do ICV, pudemos verificar que eles não foram preparados para atuar nos cargos que ocupam, fato que também foi confirmado pelos Assistentes em Administração do campus avançado, através do resultado do questionário aplicado aos mesmos. Essa informação pode ser observada no gráfico 5.

Gráfico 5: Concordância quanto à oferta de curso de capacitação para atuar no setor ao tomar posse no cargo



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Dos 41 participantes da pesquisa, 37 discordaram da afirmativa sobre o recebimento de cursos de capacitação ao tomarem posse para atuarem em seus cargos, o que os levam a buscarem o aprendizado por outros meios.

Em entrevista realizada com a gerente de capacitação (GC) da UFJF, quando questionada se há oferta de capacitação específica aos servidores *novatos*, a mesma afirmou que não, que o único curso ofertado ao servidor *novato* é o Seminário de Integração e

Formação de Carreira, que informa sobre a carreira dos docentes e TAEs e também apresenta informações sobre o funcionamento e estrutura da universidade:

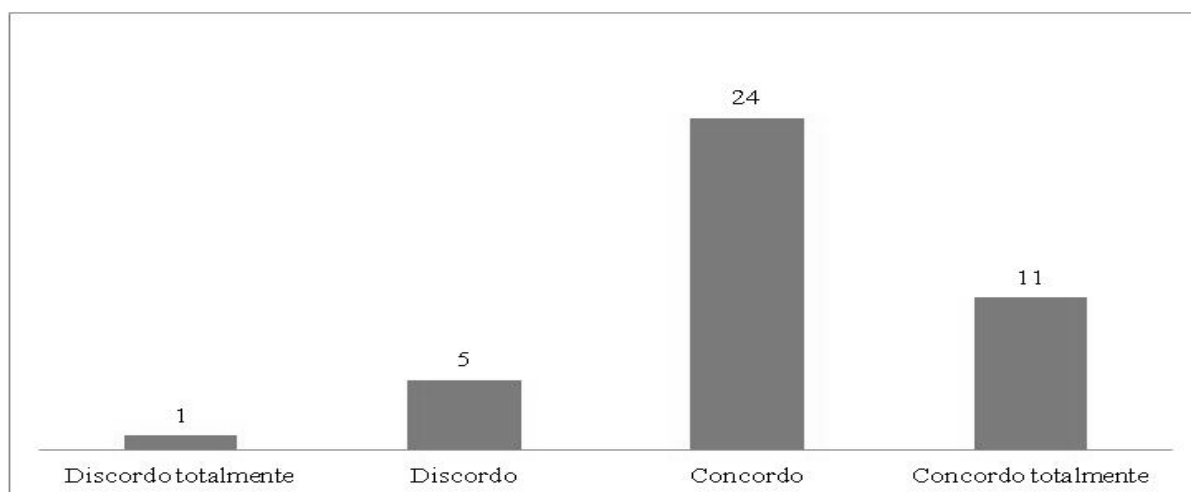
Olha, na realidade a gente coloca um curso específico para quem tá chegando que é o Seminário de Integração e Formação de Carreira, porém, específico para onde ele vai atuar tem inúmeros cursos, mas aí ele não é obrigado a fazer [...] não tem como a gente fazer o curso específico, até porque a gente coloca cursos para comunidade de servidores efetivos em geral, aí específicos não (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Durante a entrevista, a mesma afirma ainda que os cursos já ofertados pela UFJF são em sua maioria equivalentes aos solicitados pelos servidores de GV, na pesquisa feita com os mesmos: “Olha, na realidade eu estou olhando aqui e a maioria já existe, a grande maioria. [...] eu olhei aqui e vou colocar que 70% desses cursos aqui já existem” (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018). No entanto, ao analisarmos os dados, percebemos que poucos são os cursos ofertados que estão de acordo com os requisitados pelos servidores.

Percebemos, durante a entrevista, a ausência de ações pensadas e direcionadas especificamente ao campus avançado, o que nos deixa a impressão de que o setor de capacitação poderia exercer mais sua autonomia, apresentando propostas e alternativas que minimizem as dificuldades encontradas pelos servidores de GV, paralelamente ao recebimento das demandas pelos chefes dos setores.

A realização de cursos específicos é necessária aos TAEs, que confirmaram essa afirmativa e pode ser observada no gráfico 6.

Gráfico 6: Concordância quanto à necessidade da realização de cursos específicos



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Dos 41 TAEs participantes da pesquisa, 35 sentem a necessidade de realizarem cursos específicos para o setor que atuam. Mostraram também que a ausência desses cursos os levam a aprenderem suas atividades de diversas maneiras, tais como aprender o serviço através de servidores que possuem um pouco mais de experiência, ou até mesmo através de contato com o campus sede por telefone ou e-mail. A tabela 4 mostra quais foram os meios em que aprenderam a realizar as atividades em seus setores.

Tabela 4: Meios utilizados para aprender os serviços que desenvolvem em seus setores

	Escala de concordância			
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Cursos de capacitação ofertados pela UFJF	13	15	13	0
Através de servidores mais experientes	0	1	20	20
Através de contato com o campus sede, por telefone e/ou e-mail	2	7	26	6

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Além das opções questionadas na pesquisa, os servidores acrescentaram outros meios que utilizam para aprender os serviços que desenvolvem em seus setores: i) treinamento em outras unidades; ii) meios próprios; iii) através de pesquisas e estudos feitos particularmente; iv) pesquisa na internet. v) colegas.

Como já mostrado no capítulo anterior, o meio de aprendizagem informal é bem utilizado na instituição, uma vez que surge na rotina diária, com a interação com os colegas de trabalho, e 40 dos participantes confirmaram terem aprendido os serviços com os servidores mais experientes. 32 deles utilizam a tecnologia a seu favor, afirmando que seus aprendizados provêm de contato com a sede, seja por telefone ou e-mail.

A falta de precedentes faz com que todos se apoiem, porém, esse fato é aceito cultural e historicamente, pois normalmente é no ambiente de trabalho que surgem as aprendizagens, mesmo que informalmente, e muitas vezes o trabalho é aprendido em função do tempo e da experiência adquirida por cada um e que vai passando de servidor para servidor (REATTO, 2014).

Essa aprendizagem informal é importante para o desenvolvimento no trabalho e é relevante para a experiência profissional do servidor, porém, trata-se de uma transferência

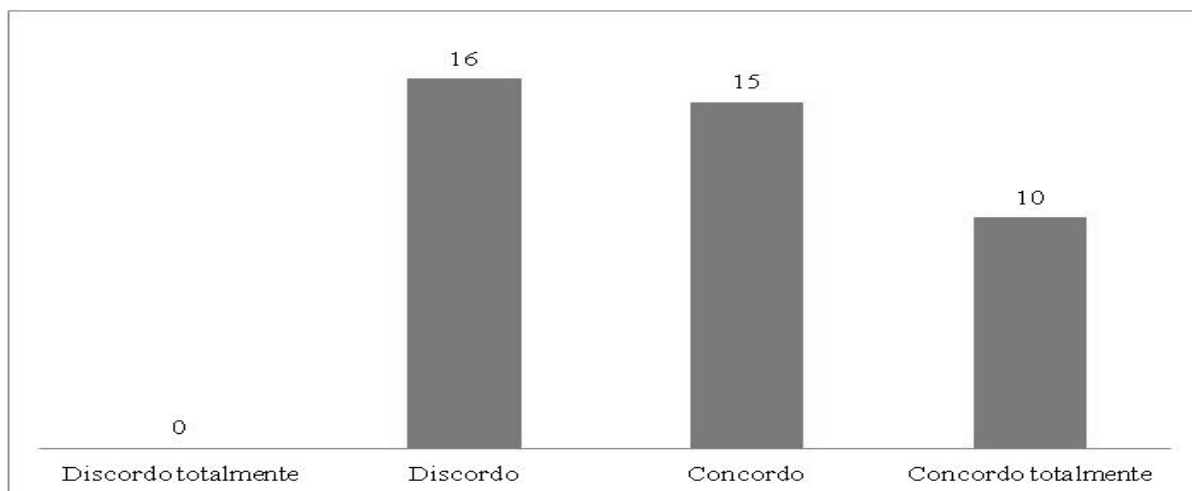
informal e parcial de informações, então não pode ser considerada a única forma de aprendizagem, pois necessita também de um suporte através do aprendizado formal, ou seja, apoiada institucionalmente (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Como já visto no primeiro capítulo, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos busca promover o desenvolvimento na carreira dos servidores, visando ao atendimento das necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição.

Segundo a GC, quando questionada sobre o objetivo do PROCAP, a mesma afirmou que o objetivo é “capacitar e desenvolver os servidores para que o servidor desenvolva suas atividades com mais eficácia e eficiência”. Porém, na tabela 4, destacamos que 28 dos 41 participantes discordam que seus aprendizados são adquiridos através dos cursos de capacitação ofertados pela UFJF. Isso pode significar que nem sempre as ações de capacitação da instituição, como o PROCAP, por exemplo, apresentam os resultados esperados, visto que seus objetivos não estão sendo atingidos, ou seja, a maioria dos servidores não está adquirindo conhecimentos através do programa ofertado pela UFJF, indo de encontro às suas propostas.

Tal fato ratifica a necessidade da UFJF possuir uma política de capacitação que permita aos servidores obterem conhecimentos específicos de seus cargos, uma vez que esta falta de conhecimentos pode ser uma das causas que faz com que eles necessitem buscar ajuda constantemente ao campus sede por não saberem realizar algum procedimento, como pode ser visto nos dados presentes no gráfico 7.

Gráfico 7: Concordância quanto à necessidade de solicitar ajuda ao campus sede constantemente por não saber como realizar algum procedimento em seu setor



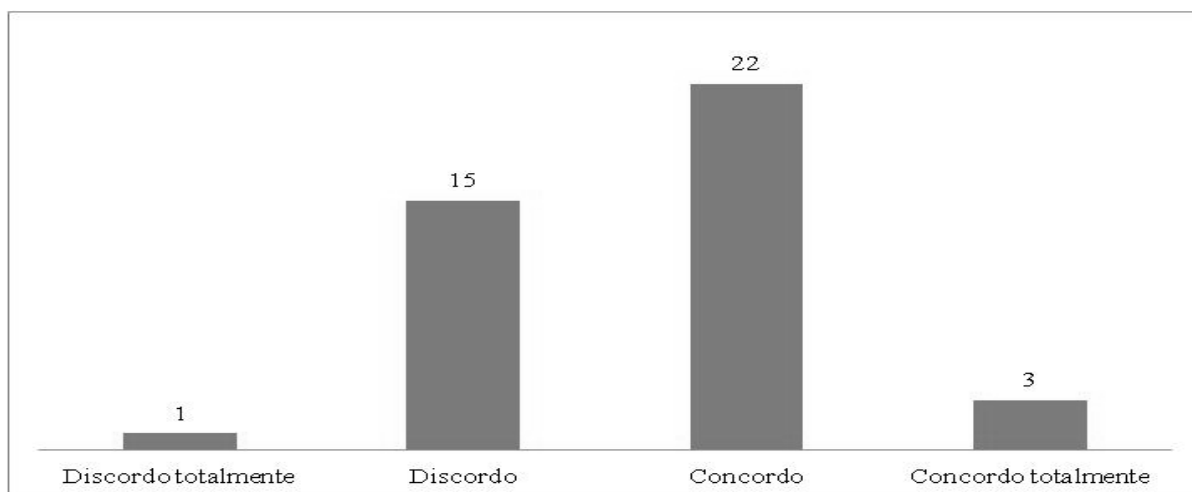
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

O Gráfico 7 mostra que 25 dos 41 respondentes concordam que necessitam solicitar ajuda constantemente ao campus sede por não saberem realizar algum procedimento que poderiam ter sido aprendidos em cursos de capacitação específicos aos seus setores. Uma vez que há falta de informações e falta de conhecimentos, acaba gerando um déficit nas informações prestadas, além de levar a uma dependência da sede para a resolução de questões.

No entanto, 16 desses servidores discordam que precisam solicitar ajuda constantemente ao campus sede, e o que pode levá-las a essa discordância é o fato de aprenderem o serviço de maneira informal, através de colegas que já buscaram as informações necessárias ou através de dúvidas que já foram respondidas em outros momentos, não tendo surgido demandas diferentes.

Normalmente as informações solicitadas são respondidas satisfatoriamente, como pode ser confirmado no gráfico 8, onde 25 dos respondentes concordam quanto à satisfação diante das respostas solicitadas. Porém, 16 dos servidores discordam dessa afirmativa, o que pode justificar também o fato de não solicitarem ajuda constantemente, posto que acreditam que suas dúvidas não serão respondidas de forma suficiente.

Gráfico 8: Concordância quanto à satisfação diante das respostas solicitadas ao campus sede

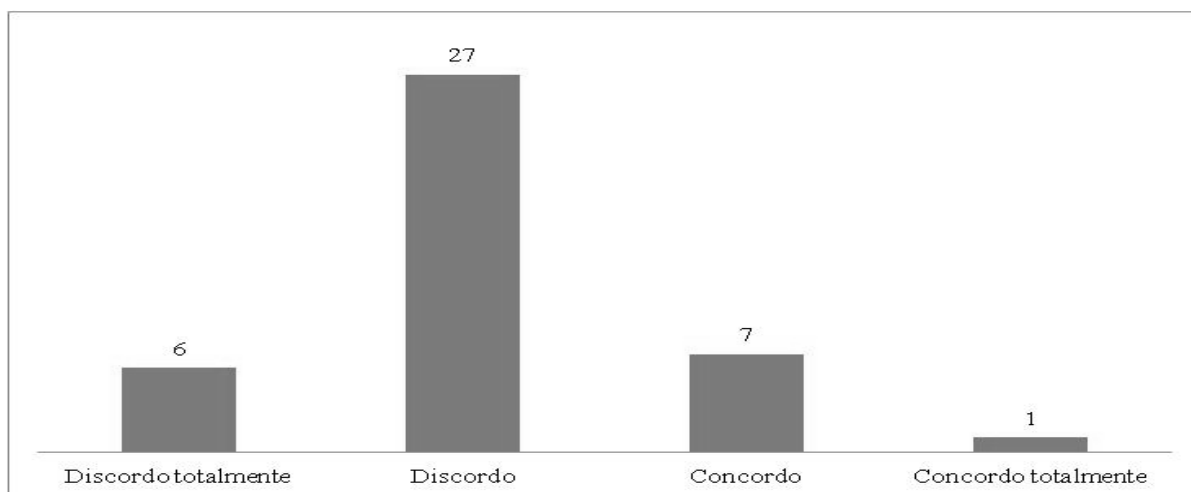


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

No entanto, há de se levar em conta o fato de que essas informações oneram também os servidores que se encontram na sede, uma vez que param seus afazeres para atenderem as constantes ligações ou responderem aos e-mails que chegam com solicitações de esclarecimentos de dúvidas do campus avançado.

O fato das informações serem respondidas satisfatoriamente vai de encontro à opinião da maioria dos servidores quanto ao fluxo de informações entre os campi. Na pesquisa, 33 servidores responderam que o fluxo de informações entre os campi não é satisfatório (gráfico 9).

Gráfico 9: Concordância quanto à satisfação com o fluxo de informações entre os campi

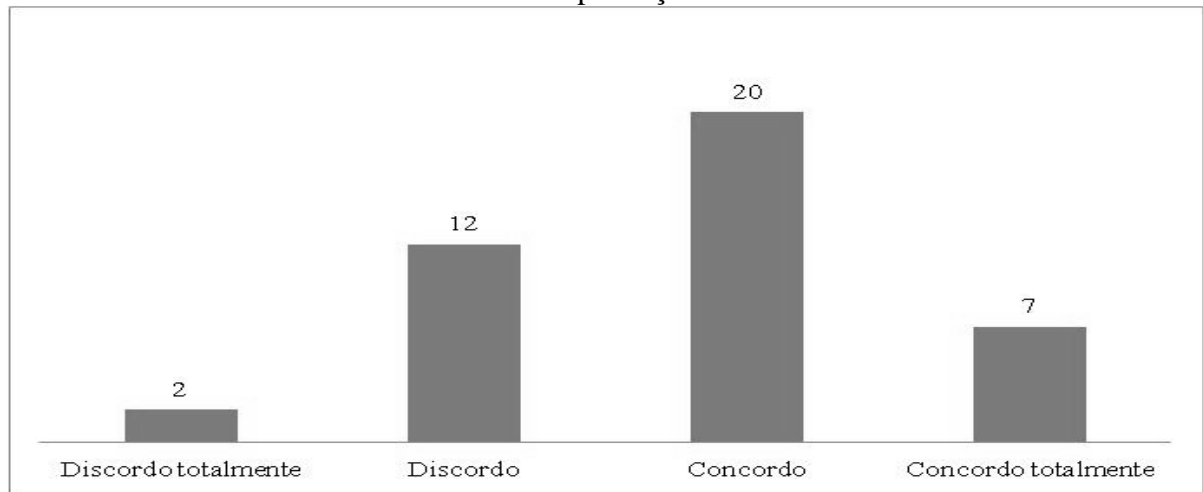


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Vários podem ser os motivos para que este fluxo de informações não seja satisfatório. Seja pela distância entre os campi, pela falta de planejamento referente aos trâmites entre os dois ou pela ausência de monitoramento sobre a troca de informações entre eles, como já demonstrados anteriormente.

O fato de não terem tido capacitações específicas e também necessitarem solicitar ajuda constantemente ao campus sede, contribui para que os servidores passem por dificuldades no dia a dia (gráfico 10).

Gráfico 10: Concordância quanto às dificuldades enfrentadas no dia a dia por falta de cursos de capacitação



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Verifica-se que 27 dos TAEs participantes concordam que passam por dificuldades no dia-a-dia por falta de cursos de capacitação que atendam as suas reais necessidades, e que essas dificuldades geram vários problemas, como pode ser visto na tabela 5.

Tabela 5: Concordância quanto aos problemas enfrentados em seu dia a dia

	Escala de concordância			
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Atraso nos trâmites dos processos	0	5	24	12
Erros em documentos	1	15	20	5
Insegurança nas ações	2	10	23	6
Duplicidade de informações	2	9	23	7
Falta de padronização das ações	1	1	25	14
Desperdício de recursos financeiros	3	12	15	11
Retrabalho devido a erros na execução dos processos, pela falta de informações sobre os trâmites corretos	2	6	26	7
Perda de autonomia por não ter conhecimentos suficientes sobre determinadas atividades e ter que depender da sede ou de outros setores para desempenhá-las	2	11	24	4
Estresse devido aos problemas enfrentados que foram assinalados acima	2	11	22	6
Outros: Falta de capacitação dos demais setores e servidores envolvidos, dos quais o Setor de Contratos é dependente dos atos; sobretudo falta de ações embasadas na legislação e normativos, muitas vezes passíveis de questionamento posterior pelos Órgãos de controle.				

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Diante dos problemas apresentados, verificamos que a maioria dos TAEs concorda com os problemas que foram apresentados. Dos 41 TAEs participantes da pesquisa, 36 concordam que há atraso nos documentos, e tal fato pode ser justificado pela falta de informações sobre os procedimentos corretos a serem executados, necessitando terem que buscar ajudas e informações de outras maneiras, atrasando assim todo o processo.

O erro em documentos também foi evidenciado por 25 desses TAEs. Seja erro no preenchimento de documentos ou até mesmo enviarem à sede documentos incompletos, pois uma vez que não aprenderam formalmente os procedimentos corretos, acabam levando-os a erros, gerando assim insegurança em suas ações.

Essa insegurança é sentida por 29 dos 41 TAEs. O fato de não terem tido cursos que os ensinassem a executarem suas tarefas faz com que eles se sintam inseguros sobre quais procedimentos devem ser adotados e isso gera mais dependência, seja de outros servidores que possuem algumas informações, seja da sede, onde buscam ajuda constantemente.

Assim, ao buscar ajuda e informações através de diversos meios, pode gerar duplicidade de informações, fato esse ratificado por 30 TAEs participantes da pesquisa. E isso acontece normalmente pela falta de padronização nos procedimentos, onde cada setor adota uma forma diferente de trabalhar e acabam dando informações divergentes. 39 TAEs dos 41 respondentes concordam que há falta de padronização nas ações.

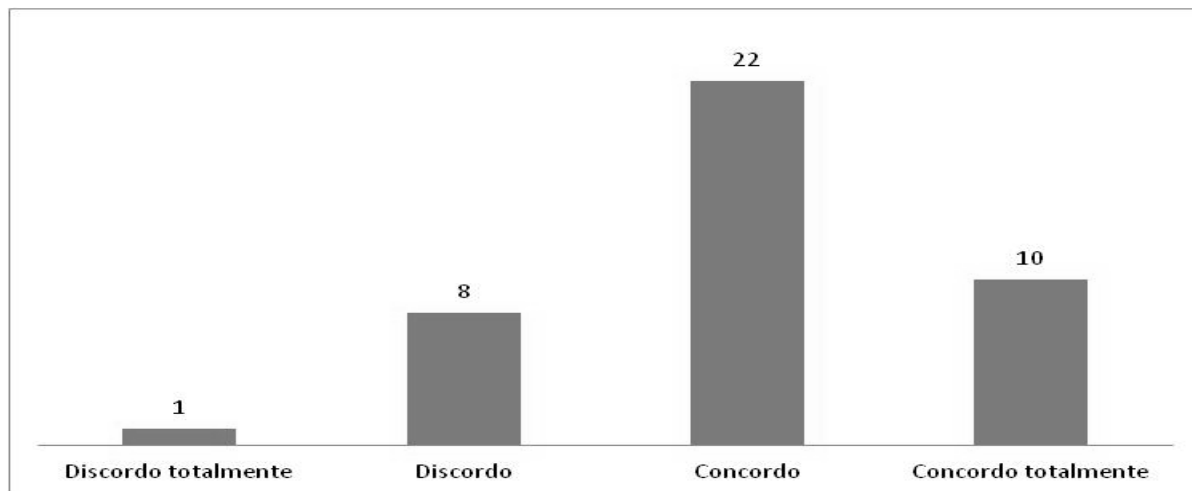
Outro problema verificado foi o desperdício de recursos financeiros. 26 participantes da pesquisa acreditam que há o desperdício, encontrados principalmente nos gastos de papeis e tinta da impressora, que ocorrem ao executar um documento de forma errada, por exemplo. Interligado ao desperdício de recursos está o retrabalho devido a erros na execução dos processos, dados pela falta de informações sobre os trâmites corretos, e tal fato é confirmado por 33 participantes da pesquisa.

Os problemas enfrentados no dia a dia geram insatisfação do servidor. 26 TAEs consideram que ficam insatisfeitos com as condições de trabalho, podendo ser explicado pelo gasto de energia ao terem que buscar constantemente informações por meios próprios.

Por não ter conhecimentos suficientes sobre determinadas atividades e ter que depender da sede ou de outros setores para desempenhá-las, os TAEs enfrentam uma perda de autonomia para executarem suas tarefas, e 28 dos 41 participantes concordam com essa afirmativa.

Diante dos problemas apresentados, várias implicações são geradas na vida dos servidores. 28 dos TAEs participantes da pesquisa afirmaram sentir estresse, uma vez que os problemas apresentados são rotineiros, levando assim a um impacto negativo em sua vida funcional devido aos problemas enfrentados. Esses problemas geram, além das dificuldades rotineiras evidenciadas, reclamações do público, o que pode ser verificado nos dados do gráfico 11.

Gráfico 11: Concordância quanto à existência de reclamações do público externo relativo à deficiência de informações prestadas



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Através dos dados do gráfico 11 é notório que a falta de capacitação específica impacta na transmissão das informações ao público. 32 respondentes afirmaram já ter havido reclamação do público externo quanto às informações prestadas. Isso pode acontecer por vários motivos já apontados nesta pesquisa, seja por falta de conhecimento sobre os trâmites, por informações duplicadas, ou até mesmo pela insegurança ao dar uma informação sem saber se está correta.

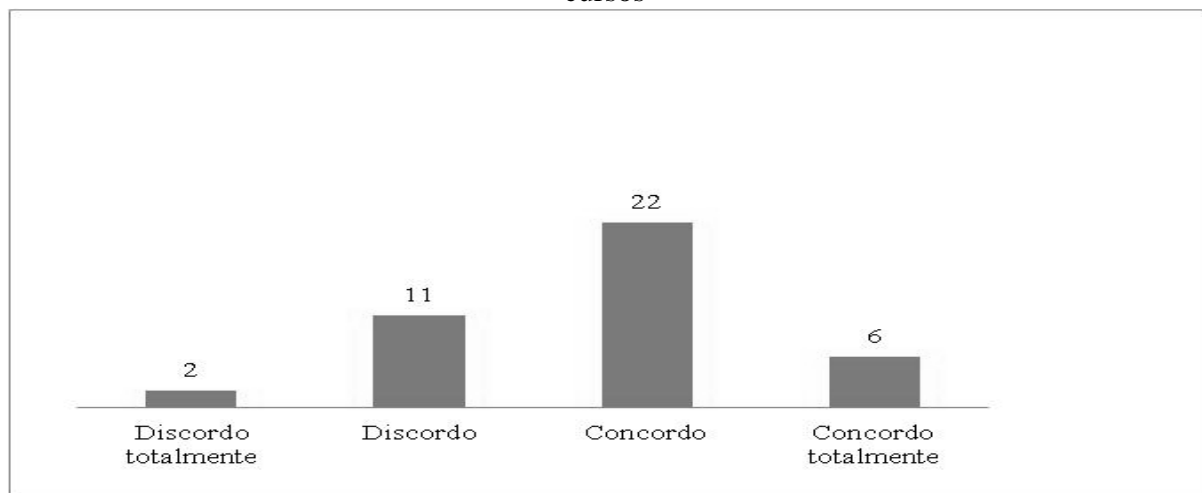
O setor público atende aos interesses da sociedade e com isso deve promover o bem público a todos os cidadãos. Com isso, tornam-se essenciais ações efetivas de capacitação, a fim de que os servidores possam executar suas atividades com mais eficácia e eficiência (AMORIM; SILVA, 2012). Mas nem sempre as dificuldades enfrentadas pelos TAEs são percebidas pela UFJF em Juiz de Fora. Na entrevista com a gerente de capacitação, questionamos se eles têm conhecimento das dificuldades enfrentadas pelos servidores de GV quanto à falta de capacitação específica. Obtivemos como resposta que apenas informalmente:

Só através de relatos informais, porque formalmente não chega para nós, infelizmente. A gente gostaria de poder ajudar né, poder levar isso aí para gestão superior, nossa pró-reitora, falar com ela que eles estão precisando realmente, mas formalmente eles não fazem isso, seja através de ofício, através de memorando, não fazem (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Essa situação poderia ser melhorada através da solicitação de cursos por parte do campus avançado. O programa de capacitação da UFJF é realizado anualmente e existe um

formulário onde os servidores e chefes podem sugerir a oferta de cursos de capacitação. De acordo com a gerente de capacitação, o formulário é enviado aos chefes dos setores para que eles levantem as demandas necessárias juntamente aos servidores. No questionário aplicado, um dos questionamentos feito foi sobre a ciência dos TAEs quanto à possibilidade de sugerirem cursos de capacitação (gráfico 12).

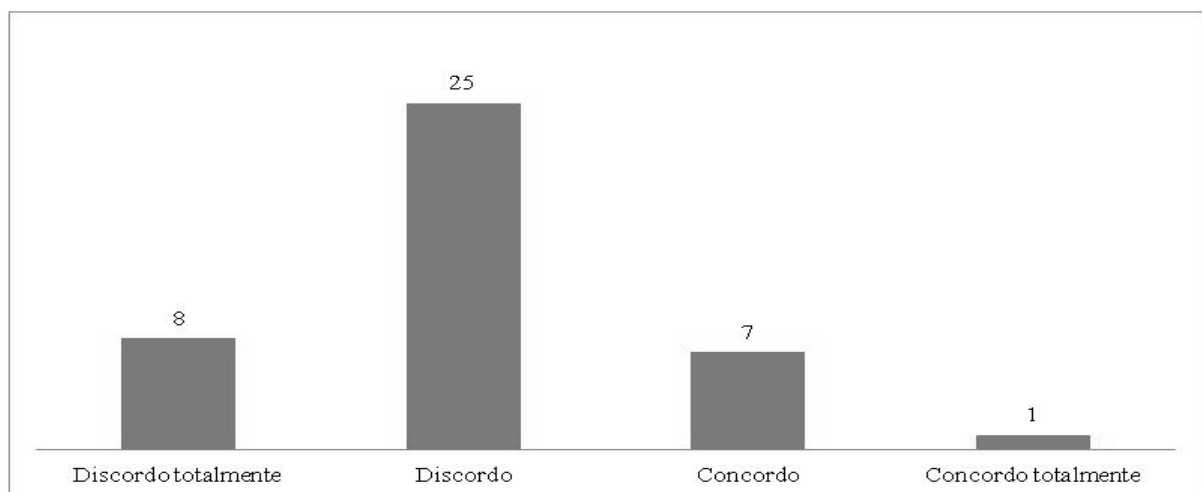
Gráfico 12: Concordância quanto à ciência sobre a PROGEPE abrir espaço para sugestões de cursos



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Ao analisarmos as respostas, percebemos que a maioria possui conhecimento sobre a abertura de espaço dada pela PROGEPE, uma vez que 28 dos participantes da pesquisa responderam terem ciência da possibilidade de sugerirem cursos de capacitação. Questionamos também se eles solicitam os cursos que julgam serem necessários (gráfico 13).

Gráfico 13: Concordância quanto à solicitação de cursos à PROGEPE



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Percebemos que há contradição por parte dos servidores do campus avançado quanto à solicitação de cursos de capacitação. Eles afirmam que possuem conhecimento sobre a abertura de espaço por parte da PROGEPE para sugestões e solicitações de cursos, porém, quando questionados se eles de fato solicitam cursos quando os formulários são enviados, 33 dos 41 respondentes afirmaram que não (gráfico 13).

No intuito de ampliar a visão sobre tais dados, mostramos as respostas à gerente de capacitação e indagamos o que ela julga ser o motivo dos servidores possuírem conhecimento sobre a possibilidade de solicitarem cursos e mesmo assim não o fazerem. Segundo a GC:

Eu tenho impressão que eles acham que o curso que ele vai pedir não vai ser aceito ou não sei, talvez por comodismo, não sei, ou por falta até de incentivo mesmo do chefe imediato. De repente o chefe não chega para ele e pergunta: olha, você está com dificuldade no Excel, por que você não preenche esse formulário pedindo um curso? Por que a gente não faz até um memorando para coordenação de capacitação pedindo para vir alguém treinar a gente aqui pessoalmente sobre SCDP... então tudo isso é falta ou de divulgação... eu acho que é falta de comunicação (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

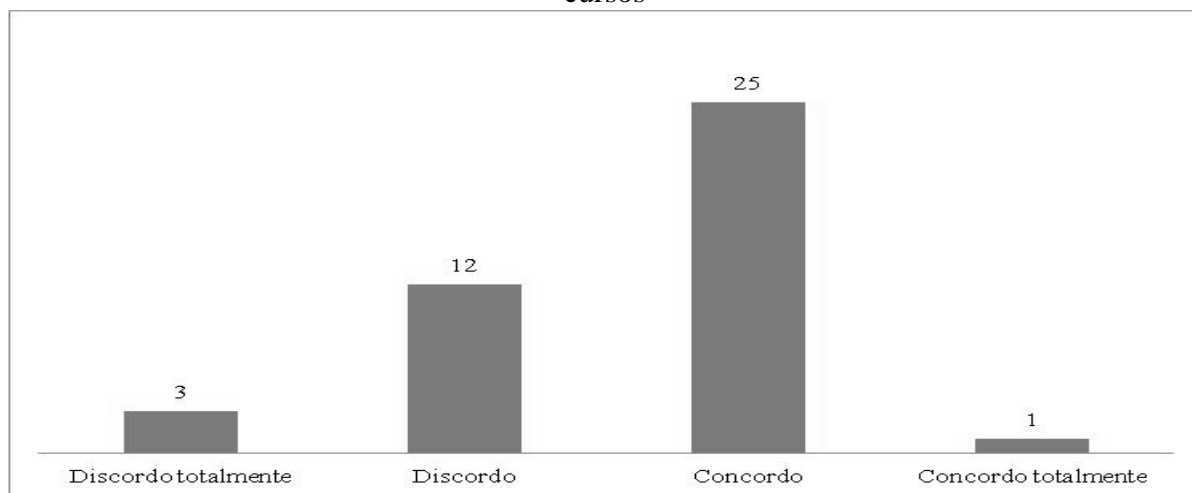
Outra resposta dada pela gerente e que nos chamou a atenção foi quando questionamos sobre a divulgação dos cursos de capacitação para compreendermos se há relação com a não solicitação de cursos por parte dos servidores. Percebemos, através da fala da gerente, uma possível falha de comunicação entre chefe, servidor e setor de capacitação, e também na divulgação dos cursos, assim como possível falta de incentivo dos chefes:

Divulgar a gente divulga, mas eu não sei se a nossa divulgação está sendo eficiente. Eu não sei se essa divulgação chega ao servidor de apoio, por exemplo, não sei até que ponto essa divulgação está sendo feita realmente lá dentro da unidade, porque o que eu vejo aqui parece que o chefe recebe, dá impressão, não sei se é verdade, que o chefe recebe o formulário e ele engaveta. A gente tem receio de mandar diretamente para o e-mail do servidor porque parece que você está pedindo “pelo amor de Deus, vocês querem o curso? Querem fazer um curso?” (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Sobre o citado pela gerente, entendemos como positivo o encaminhamento do formulário diretamente ao servidor, uma vez que essa pode ser até uma alternativa de incentivá-los a requerer cursos de capacitação, mostrando-os que suas sugestões são importantes. Dar autonomia para que o servidor indique cursos pode beneficiar a captação de ideias e contribuir para sua pró-atividade, de forma que eles sintam que não são apenas os superiores hierárquicos que possuem voz ativa na instituição.

No entanto, como afirmou a gerente, a possibilidade de solicitação de cursos é enviada aos chefes, então espera-se que eles sejam receptivos a sugestões. Questionamos os servidores se eles já demonstraram aos chefes a necessidade de realizarem cursos, e grande parte dos participantes respondeu positivamente (gráfico 14).

Gráfico 14: Concordância quanto à demonstração ao chefe sobre a necessidade de realizar cursos

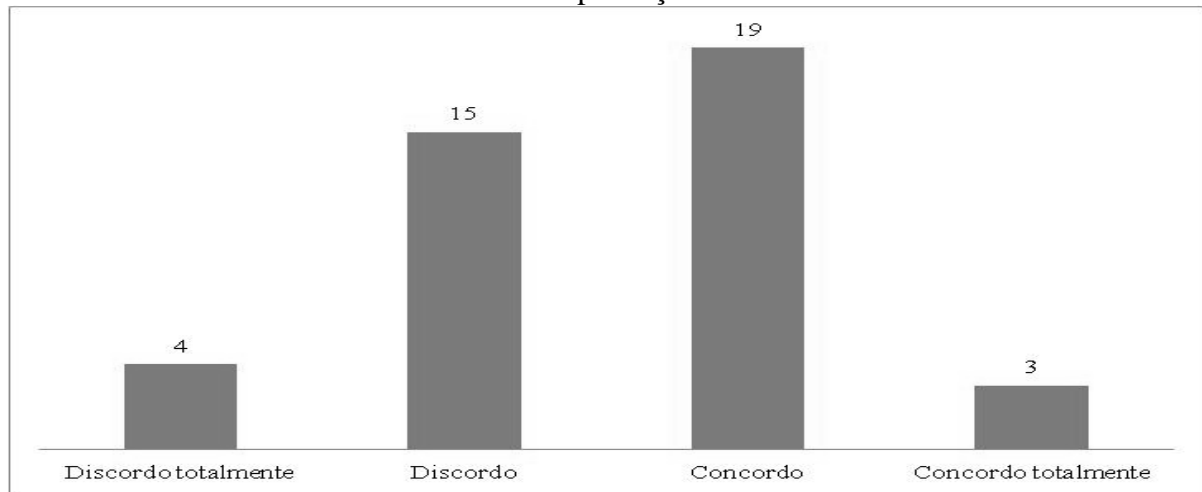


Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Como se pode observar, 26 dos Assistentes em Administração participantes da pesquisa alegam já terem demonstrado aos seus chefes a necessidade de realizarem cursos. Assim, espera-se um posicionamento positivo dos chefes diante das solicitações.

É importante que as chefias se envolvam e estimulem os servidores a apresentarem suas demandas, pois ter incentivo dos chefes para participar de cursos de capacitação é fundamental para o desenvolvimento do servidor e o bom desempenho de suas atividades. É necessário também que os servidores tomem a iniciativa e mostrem a seus chefes suas necessidades, ainda que nem sempre haja o incentivo esperado e desejado (gráfico 15).

Gráfico 15: Concordância quanto ao incentivo dos chefes relativos à participação em cursos de capacitação



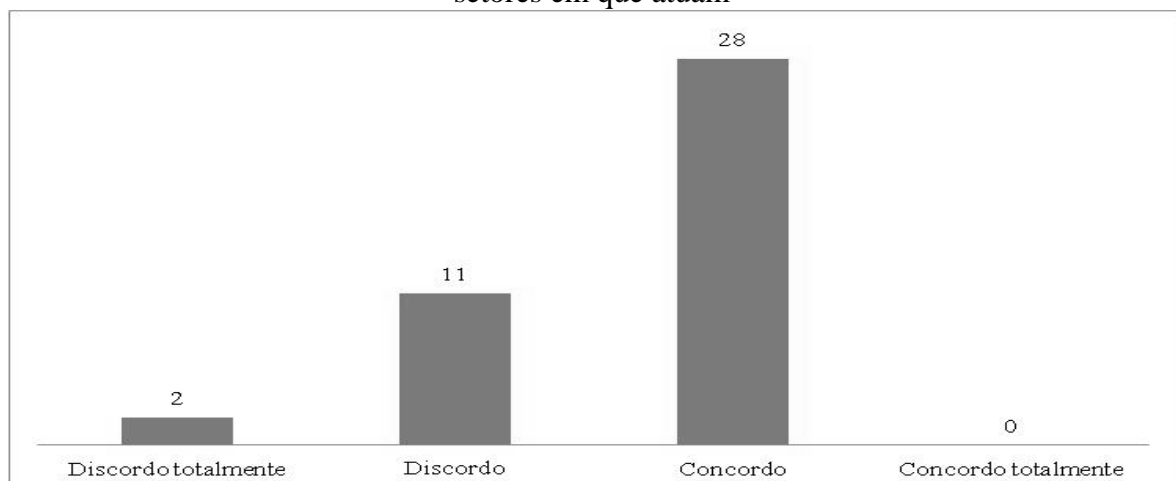
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Nota-se que, na percepção dos servidores, há uma equivalência entre o número de chefes que incentivam os servidores com o número de chefes que não os incentivam a participarem de cursos de capacitação. Dos 41 respondentes da pesquisa, 19 afirmam que não há incentivo do chefe e 22 afirmam que sim.

Várias são as possibilidades que podem levar o chefe a não incentivá-los a participarem de cursos, e um deles pode ser por acreditarem que os cursos já ofertados atendem às demandas do setor.

Realmente os cursos do PROCAP auxiliam no desenvolvimento do trabalho, e os respondentes afirmaram em sua maioria que os conhecimentos adquiridos nos cursos ofertados pela UFJF já foram aproveitados em seus cargos (gráfico 16).

Gráfico 16: Concordância quanto ao aproveitamento dos cursos ofertados pela UFJF nos setores em que atuam



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Dos respondentes, 28 declararam que os conhecimentos adquiridos nos cursos já realizados foram aproveitados nos setores em que atuam. Isso indica que os cursos contribuem para o aperfeiçoamento de seus trabalhos. Sendo assim, a existência de cursos torna-se mais importante, e como pudemos perceber durante toda a pesquisa, os servidores apresentam essa necessidade.

Já foi mostrado anteriormente que a UFJF oferece cursos de capacitação, porém, não direcionados a setores e funções específicas. Como já foi mostrado também no capítulo 1 e no início deste capítulo, nem sempre as ações de capacitação desenvolvidas para os servidores técnico administrativos da UFJF apresentam os resultados esperados. Torna-se necessário que a instituição ofereça cursos de capacitação que atendam as demandas dos servidores e de seus setores. O programa de capacitação deve relacionar essas necessidades com os propósitos institucionais, atendendo às melhorias dos trabalhos desempenhados e também desenvolvendo competências necessárias aos servidores.

Um dos meios para atingir esse objetivo é através da Gestão por Competências, modelo esse já citado anteriormente. A gestão por competências significa “olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico” (AMARAL, 2006). Esse modelo de gestão visa desenvolver no servidor habilidades e atitudes necessárias para alcançar os objetivos da instituição.

Durante a entrevista com a gerente de capacitação, percebemos que ela é a favor desse modelo de gestão. Quando foi questionada sobre o assunto e se a gestão por competências vai a favor de seu trabalho na gerência e no PROCAP, a entrevistada enfatizou:

É o chamado CHA né: Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Eu acho que ajuda muito, principalmente ajuda muito o servidor, porque aí de repente tem uma pessoa como, por exemplo, tem um jornalista muito bom, mas não tem tato com o ser humano, então você afasta aquela pessoa para ela ficar mais no computador, só escrevendo e não ir para rua fazer reportagem. Então aí vem a gestão por competências [...] (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Conforme já vimos, a gestão por competências ainda não foi implantada na UFJF, apesar de constar em seu PDI. O documento afirma que o principal objetivo é “[...] adequar as competências requeridas ao exercício do cargo às competências do servidor que irá exercê-lo” (UFJF, s/d (c), p. 78).

As ideias apresentadas pela entrevistada e pelo PDI da UFJF vão ao encontro da ideia defendida por Brandão e Bahry (2005), que enfatizam que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho de pessoas e instituições, e que esse modelo de gestão procura reduzir as lacunas existentes entre as competências necessárias que atendam aos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na instituição.

Segundo Teixeira Filho e Almeida (2014), as três dimensões citadas pela gerente de capacitação – conhecimentos, habilidades e atitudes – são elementos que definem o termo “competência”.

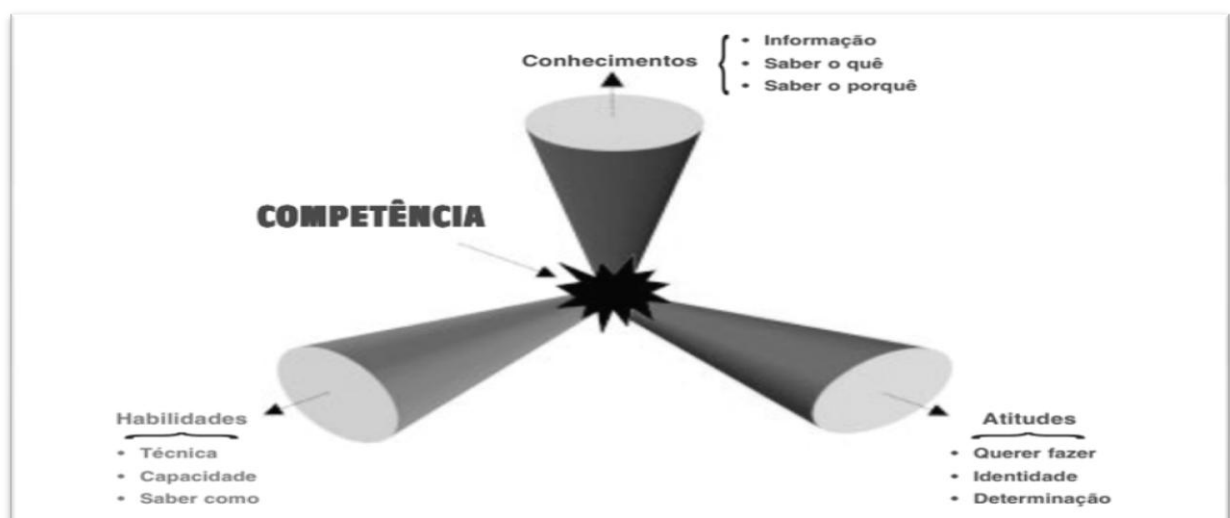
Habilidade refere-se ao saber como fazer algo em determinado processo (...), conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (...), enquanto atitude refere-se ao querer fazer, ou seja, constitui uma propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência da pessoa adotar determinado comportamento (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

Concordando com os autores supracitados, Brandão e Guimarães (2001) também defendem a ideia apresentada. Para eles:

[...] na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo. Observam-se, então, até mesmo semelhanças conceituais entre competência e desempenho. O resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A figura 5 demonstra as três dimensões da competência apresentadas pelos autores:

Figura 5: Dimensões da competência

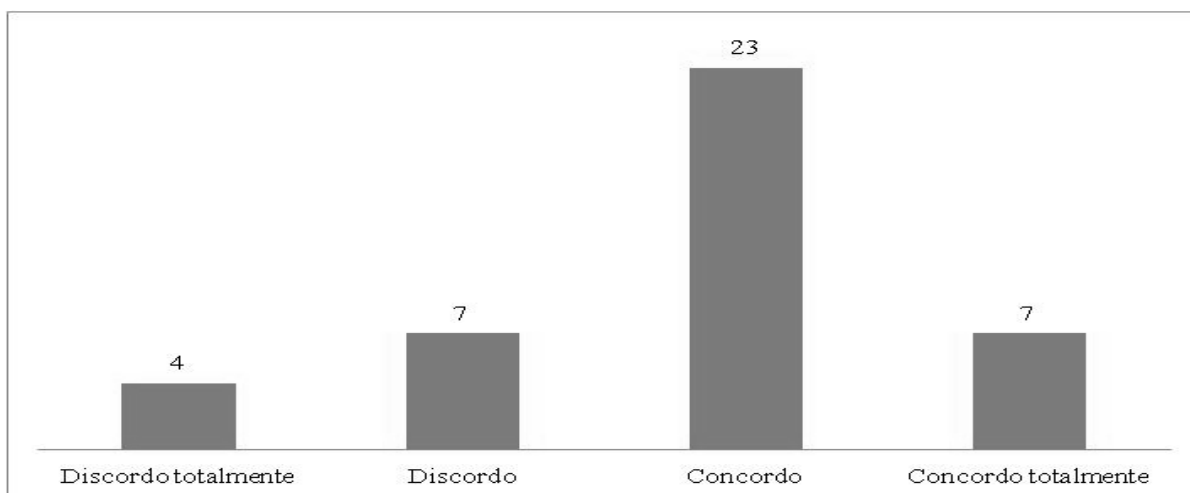


Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

Assim, para descobrir quais são as competências necessárias, é preciso fazer um mapeamento das necessidades de cada setor e com o diagnóstico traçar um plano de capacitação que alinhe o desenvolvimento dos servidores aos objetivos da instituição.

No início deste capítulo vimos que a UFJF-GV possui um corpo técnico qualificado. Vimos também que apesar de haver incentivo financeiro para que o servidor se capacite, a carreira dos servidores é limitada quanto a progressão funcional, tendo um limite para progredirem e receberem o incentivo. Então para verificarmos a importância dos cursos de capacitação para os servidores e seus interesses de participarem de tais cursos, questionamos aos TAES se após eles atingirem o nível máximo de progressão por capacitação na carreira, se continuarão interessados em continuar realizando os cursos ofertados pela UFJF. As respostas podem ser observadas no gráfico 17.

Gráfico 17: Concordância quanto ao interesse dos servidores em continuarem se capacitando após atingirem o nível máximo de capacitação na carreira



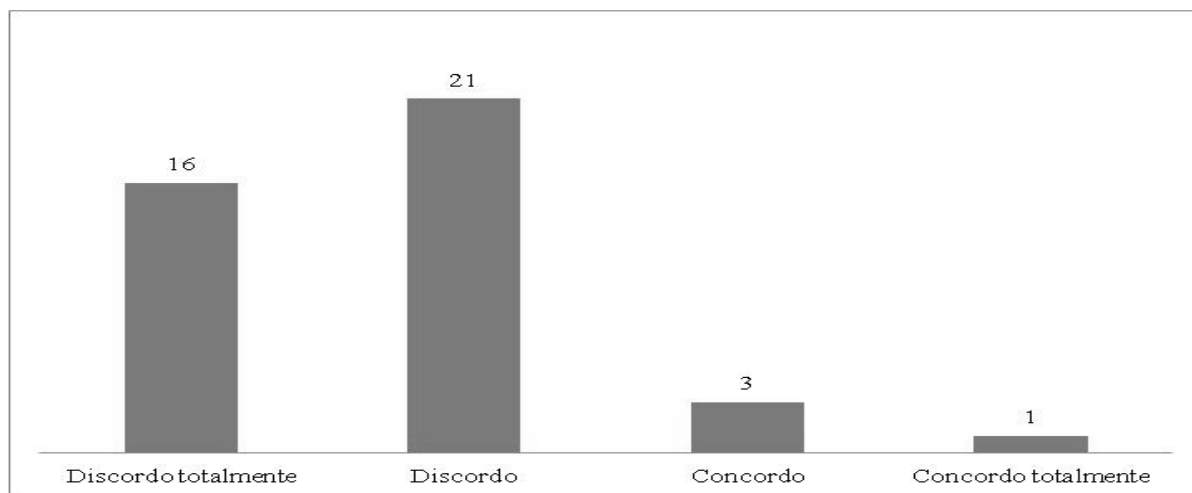
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Dos 41 TAES participantes da pesquisa, apenas 11 responderam que não têm interesse em continuar se capacitando após atingirem o nível máximo de capacitação possível na carreira. Mas ao verificarmos que a maioria (30 TAES) continuará interessada, concluímos que mesmo havendo limite para os servidores progredirem na carreira quanto aos cursos de capacitação, eles continuarão interessados em realizarem os cursos mesmo não havendo incentivos financeiros, além de nos mostrar que seus objetivos ultrapassam o interesse de apenas progredir na carreira.

Por todas as respostas obtidas, ficou evidenciada a importância dos cursos de capacitação ofertados pela UFJF aos servidores, e também sua significância para o aperfeiçoamento do trabalho, porém, ainda há melhorias a serem feitas, como vem sendo

defendido neste estudo (gráfico 18). É necessário um programa de capacitação que seja coerente com as necessidades de cada setor.

Gráfico 18: Concordância quanto a melhorias a serem feitas nos cursos ofertados pela UFJF



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Através dos dados obtidos nas respostas, vimos que apenas 4 servidores concordam que não há melhorias a serem feitas nos cursos ofertados pela UFJF. Isso significa que os outros 37 participantes da pesquisa acreditam que há melhorias a serem feitas e tal fato já foi confirmado nos dados apresentados no capítulo anterior e nos dados apresentados até o momento.

O PROCAP existente na universidade é uma importante ferramenta para a universidade e seus servidores, e como já vimos, os cursos ofertados auxiliam no desenvolvimento das atividades realizadas pelos TAEs. Mas vimos também que mesmo havendo aproveitamento dos cursos, os servidores continuam tendo a necessidade de obterem capacitação mais voltada aos seus setores, o que não invalida o que tem sido realizado atualmente. Assim, existem alguns fatores que podem ser melhorados no Programa de Capacitação e que vai ao encontro da afirmativa feita pela gerente, quando salienta que o objetivo do PROCAP é capacitar e desenvolver os servidores para que eles realizem suas atividades com mais eficácia e eficiência.

Então, para ajudar a analisar quais são as melhorias necessárias aos cursos ofertados pela instituição, na próxima subseção serão apresentados os dados sobre a visão dos servidores quanto ao que consideram importante para desenvolver um bom trabalho na universidade e as proposições feitas por eles para atenuarem as dificuldades enfrentadas.

2.3.3 A visão dos servidores quanto ao que consideram importante para desenvolver um bom trabalho na universidade

Vimos na subseção anterior que os TAEs necessitam de cursos de capacitação específicos para atuarem em seus setores. O PROCAP existente na universidade é um programa que busca atender aos anseios dos servidores, porém há melhorias a serem feitas para que supra as necessidades do campus avançado.

Confirmamos também que na criação do campus GV não foi pensado em capacitações específicas aos servidores *novatos* e que segundo a gerente de capacitação, também não houve um pedido formal por parte da gestão superior de demandas de cursos que atendessem a UFJF-GV. Questionamos a GC então se caso o pedido tivesse sido feito, se seria mais fácil ter sido atendido e também o que seria viável de ser realizado. Segundo ela:

Ah sim, com certeza. Aí teria ido uma turma para lá ou eu penso que de repente tivesse sido criado um setor de capacitação para Governador Valadares. Eu, como gerente de capacitação, eu me sinto completamente insegura ao liberar um curso presencial para o Governador Valadares, porque eu não sei... quem é que vai acompanhar esse curso? Esse curso realmente está ocorrendo? Então eu tenho que confiar nas assinaturas que vem, pois em todo curso presencial o aluno é obrigado assinar, então os instrutores, que são muitos corretos, eles mandam tudo para a gente, mas não tem quem acompanhe realmente e dê suporte a eles não. Então eu acho que seria viável colocar uma capacitação lá, um setor de capacitação lá (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Podemos pensar que se houvesse um setor de capacitação no campus avançado, possivelmente as demandas seriam mais fáceis de serem aceitas e colocadas em prática. Há muitos cursos que seriam mais importantes serem dados presencialmente, mas conforme a GC, essa questão esbarra em algumas dificuldades, como por exemplo, a falta de acompanhamento e suporte no local.

Outra dificuldade encontrada é a distância entre os campi. Conforme a gerente, na maioria das vezes o campus sede não fica sabendo dos desafios enfrentados pelos servidores de GV. Questionamos então aos 41 Assistentes em Administração sobre quais seriam as melhorias que julgam serem necessárias aos cursos de capacitação ofertados pela UFJF e quais proposições fariam para atenuar os problemas, de forma a sanar as dúvidas e enfrentarem os desafios. Essas proposições podem ser observadas na tabela 6.

Tabela 6: Concordância dos servidores quanto às proposições para ajudar a sanar as dúvidas e atenuar as dificuldades dos servidores da UFJF-GV

	Concordância	
	Sim	Não
Mapeamento de todos os serviços desenvolvidos no setor	40	1
Existência de um POP (Procedimento Operacional Padrão)	41	0
Mecanismo on-line para tirar dúvidas	40	1
Oferta de cursos específicos e que sejam relacionados ao trabalho desenvolvido no setor	38	3
Presença no campus avançado de alguns setores existentes no campus sede	35	6

Outros:

Mais autonomia para executar determinados serviços;

Existência de servidores suficientes em cada setor, para não haver acúmulo de funções em determinados setores, dado o empréstimo de servidores para realizar outras atividades, o que gera sobrecarga de trabalho;

Extensão da PROGRAD e mais autonomia ao nosso RH;

Os cursos e capacitação devem acolher todos os servidores envolvidos, não apenas aqueles que atuam no Setor. É urgente que Diretores, Gerentes e superiores tenham conhecimento da legislação e alcance dos normativos em vigor;

CDARA

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Podemos perceber que a maioria dos servidores concorda com todas as proposições. 40 respondentes acreditam que realizar o mapeamento de todos os serviços desenvolvidos no setor seria uma forma de melhorar a oferta dos cursos, uma vez que conhecendo todos os processos de trabalho, fica mais fácil captar as necessidades de cada um.

O mapeamento de competências objetiva identificar as lacunas existentes de competências, ou seja, “a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis” (BRANDÃO; BAHRY, 2005). O mapeamento é defendido por Cavalcante (2011), que afirma ser necessário não somente pela possibilidade de identificar lacunas, mas também para estimular o estabelecimento de um programa de aprendizagem voltado às demandas institucionais, além de desenvolver e ampliar os conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores.

O diagnóstico de competências é fundamental no processo de gestão por competências, pois na ausência de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna tende a crescer já que a complexidade do ambiente no qual a organização se insere faz com que sejam exigidas novas competências e as competências internas já disponíveis podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso é fundamental realizar-se periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

A existência de um Procedimento Operacional Padrão (POP) seria uma forma de atenuar a falta de cursos específicos, e todos os participantes da pesquisa concordam com essa afirmativa. Cada setor faria o mapeamento dos serviços desenvolvidos e através do levantamento, fariam os procedimentos para realizarem cada atividade. Assim, na ausência de um servidor que conheça os serviços ou no caso da chegada de algum servidor recém-empossado, os serviços estariam registrados passo a passo de como devem ser realizados. Tal fato não substitui os cursos de capacitação, mas atenua as dificuldades encontradas pelos servidores sobre como proceder em certas situações.

Outra alternativa para atenuar as dificuldades enfrentadas seria a criação de um mecanismo on-line para que os servidores possam tirar suas dúvidas, como por exemplo, “perguntas mais frequentes”, onde os servidores possam encontrar as respostas em uma página específica no site da UFJF para sanar suas dúvidas e não depender da sede ou de outros servidores para lhe ensinarem como realizar alguma tarefa. 40 respondentes acreditam que essa alternativa seria uma forma de diminuir as dificuldades enfrentadas e também diminuir a dependência, seja do campus sede, de outros setores ou de outros servidores.

Outra forma de melhoria seria a oferta de cursos específicos e que sejam relacionados ao trabalho desenvolvido no setor, que já foi discutida no capítulo e seções anteriores. Victoi (2015) define a capacitação como um conjunto de conhecimento e aptidões que permitem a intervenção no meio de trabalho para desenvolver as funções encomendadas e alcançar os objetivos estabelecidos de uma instituição. Ela defende que devem ser evitadas capacitações gerais e que não correspondam às necessidades dos cargos existentes e destaca que os cursos de capacitação devem ser mais direcionados as suas funções e não apenas atenderem aos servidores de forma geral. Concordando com essa ideia, 38 respondentes acreditam que essa seria uma forma de atenuar suas dificuldades, uma vez que os servidores precisam melhorar suas competências na área e função específica de trabalho, que serão conseguidas através de capacitações específicas.

Outra forma que 35 dos servidores respondentes da pesquisa acreditam ser importantes para ajudar a sanar suas dúvidas e atenuar as dificuldades é a presença no campus avançado

de alguns setores existentes no campus sede, como por exemplo, o setor de capacitação citado pela gerente de capacitação, onde afirmou que o ideal seria a presença do setor no campus avançado para que pudesse funcionar e atender melhor às necessidades dos servidores.

Alguns setores presentes em Juiz de Fora são mais solicitados pelos servidores do campus avançado, como por exemplo, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (CDARA) e Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD). A PROGEPE gerencia a vida funcional de todos servidores; a CDARA é responsável pela emissão e registro de documentos acadêmicos e a PROGRAD trata da vida acadêmica dos alunos. Esses foram os três setores citados como proposição de melhorias para a UFJF-GV. Os servidores participantes da pesquisa acreditam que a extensão e a presença desses setores no campus avançado facilitariam o desempenho das tarefas cotidianas.

A presença de alguns setores na UFJF-GV não resolveria as dificuldades enfrentadas, mas atenuaria os problemas gerados pela distância entre os campi, visto que essa distância dificulta os processos, como já ficou evidenciado, e que os servidores poderiam ter mais acesso aos setores em que seus cargos demandam mais.

Além das proposições apresentadas, os servidores citaram também outras alternativas, como ter mais autonomia para executar determinados serviços. A falta de autonomia pode acarretar em atraso de serviços, além de não permitir aos setores tomarem suas próprias decisões.

Sobre autonomia universitária, Chauí (2003) mostra que a instituição deve ter o direito e poder de definir suas normas de formação, docência e pesquisa e expõe que essa autonomia pode ser entendida em três sentidos: a) como autonomia institucional, ou seja, autonomia em relação aos governos; b) autonomia intelectual, relacionada a partidos políticos, ideologia estatal e imposições financeiras, e c) autonomia da gestão financeira, de forma que permita destinar os recursos segundo as necessidades regionais e locais.

A UFJF-GV, mesmo que dependendo financeiramente da sede, poderia ter mais autonomia em relação a procedimentos e execução de serviços. A universidade em Juiz de Fora, por já ter os processos administrativos consolidados, acaba repassando ao campus avançado padrões operacionais, sem se atentar que a realidade do referido campus é diferente da realidade vivenciada pela UFJF sede. A UFJF-GV já vem avançando neste aspecto e conquistando algumas autonomias, como por exemplo, a avaliação de estágio probatório docente, que atualmente é executada totalmente no campus, assim como as perícias médicas e outros serviços desenvolvidos pelos Recursos Humanos de GV.

Outra proposta citada também pelos servidores foi que os cursos de capacitação ofertados envolvam também os diretores, gerentes e superiores. Por diversas vezes os TAEs necessitam recorrer a seus superiores para concluírem algumas atividades, e os mesmos ou não sabem sobre o assunto e não conseguem direcionar o servidor a uma conclusão, ou seus conhecimentos não estão atualizados, o que acarreta em informações divergentes do que é seguido atualmente. Assim, a proposição dos TAEs é que seus superiores também conheçam as legislações e normativas pertinentes, a fim de que estejam sempre atualizados.

Por fim, diante da afirmativa que os servidores julgam haver melhorias a serem feitas nos cursos ofertados pela UFJF, foi aberto espaço para que os participantes da pesquisa indicassem cursos que julgam serem necessários para atuarem em seus setores ou que gostariam que fossem ofertados pela UFJF. Tais cursos estão discriminados no quadro 2.

Quadro 2: Cursos necessários para atuar no setor ou que gostariam que fossem ofertados pela UFJF

Cursos sugeridos	Número de respostas
Cursos específicos e de acordo com as atribuições desenvolvidas em cada setor	12
Atribuições de cada setor da UFJF	11
Trâmite de processos e procedimentos no SIGA	5
SCDP	14
Compras, licitação e gestão de contratos	6
Ética no serviço público; qualidade no atendimento ao público	1
Funcionamento e utilização do Siape-saúde (SIASS)	1
Legislações da UFJF (Regimento Interno, Regimento Geral, RAG)	3
Informática (Excel e Linux)	2
Utilização de veículos oficiais	1
Leis trabalhistas para terceirizados	1
Inglês	1
Comunicação Escrita	1
Padronização dos procedimentos administrativos entre JF e GV	1
Delimitação de funções dos TAEs e docentes	1
Legislação sobre Patrimônio	1
Legislação sobre estágios	1
Como operacionalizar o site	1

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados em pesquisa realizada em 26/02/2018

Mostramos então à gerente de capacitação essa relação de cursos sugeridos pelos servidores do campus avançado, e questionamos sobre a possibilidade da oferta de cursos com as temáticas sugeridas e para nossa surpresa, a mesma afirmou que a maioria dos cursos citados já são ofertados:

Olha, na realidade eu estou olhando aqui e a maioria já existe, a grande maioria. Tem um curso como é que funciona a universidade, o Seminário de Integração, questões administrativas, rotinas básicas, cursos de ética, que inclusive também está ocorrendo agora, SCDP tem todo ano, inúmeros cursos de SCDP, porém é um curso presencial que precisaria fazer com que ele chegasse presencial lá, pois ele é presencial aqui; rotinas administrativas é o que eu já falei, procedimentos do Siga existia, porém saiu não sei o porquê, enfim, eu olhei aqui e vou colocar que 70% desses cursos aqui já existem (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Com essa afirmativa da gerente de capacitação, podemos pensar que há divergência de informações entre os servidores do campus avançado e o setor de capacitação. Por um lado os servidores apontam que há a necessidade da oferta desses cursos e por outro a GC afirma que os mesmo já são ofertados. Questionamos então o que a gerente acredita estar acontecendo para haver essa dualidade de informações e segundo ela:

O que está havendo então, ou não chega o calendário, ou eles não estão acessando o folder, porque também o folder de capacitação quando ele sai a gente manda por e-mail de todo mundo, mas se o e-mail dele tiver ou cheio ou então com algum problema, que ele é o e-mail do sistema, do Siga, então se estiver cheio de spam, aí não vai chegar e vai cair na caixa de spam do servidor. E de repente esses que falaram isso, é isso o que está ocorrendo, aí não tem acesso ao que está havendo. Por exemplo, agora a gente está com inúmeros cursos abertos, disparamos o e-mail para todo mundo, tem uma reportagem na página, mas eu não sei quantas pessoas, pelo menos até agora muitas pessoas estão se inscrevendo, mas o pessoal de GV eu não tenho acompanhado se eles estão se inscrevendo, só vou saber depois quem se inscreveu e quem não se inscreveu (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Segundo a GC pode estar havendo problema na divulgação dos cursos, que é feita através do e-mail institucional de cada servidor, e, segundo ela, caso esteja cheio é possível que o servidor não receba a informação. Outra possibilidade é de não acessarem a página do setor de capacitação, onde é divulgado também o calendário de cursos para o ano vigente.

Analisamos então os cursos ofertados no ano de 2017 (Apêndice A) e verificamos que dos 72 cursos ofertados, poucos coincidem com os sugeridos pelos servidores participante da pesquisa, o que nos leva a pensar em alguns motivos: i) os nomes dos cursos não expressam

bem seus conteúdos e dessa forma os servidores não os procuram; ii) os servidores não buscam saber realmente quais serão os conteúdos ministrados em cada curso; iii) a divulgação do PROCAP não está sendo realizada adequadamente; iv) o setor de capacitação não conhece as especificidades das atividades desenvolvidas nos setores e podem pensar que cursos já ofertados com conteúdos gerais são suficientes para atender as demandas propostas.

Esbarramos também em outra questão que pode influenciar na oferta ou não de cursos específicos de capacitação, que é o *quorum* mínimo necessário para a realização dos cursos. Ao questionarmos a gerente de capacitação sobre a possibilidade de solicitar um curso específico a um setor, a mesma afirmou que sim, porém, tem que ser avaliado pela equipe de capacitação:

Sim, vamos avaliar, abrir para todo mundo, se tiver um quórum mínimo de 15 servidores inscritos, que tem o quórum também, porque tem a questão do custo benefício, então quando o governo federal manda verba para pagar, que é a verba curso e concurso, ele quer saber se realmente está atendendo, se o pagamento daquele instrutor vai realmente atender o público [...] (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Com essa especificidade, questionamos então sobre os setores que necessitam de capacitação específica, mas possuem poucos servidores, de forma a não alcançarem o *quorum* mínimo para a realização de um curso. De acordo com a gerente:

A não ser que seja um curso muito especial e não tenha ninguém no setor para ensiná-lo, por que o mais correto é pegar o colega que sabe o serviço e colocá-lo para ensinar, e aí se dá não é um curso, é um treinamento, que aí a legislação proíbe. O servidor, ou ele propõe o curso aberto a todo mundo, com no mínimo 15, ou então ele pede um colega para ensiná-lo. Se esse colega ensiná-lo é um treinamento, o colega está treinando ele (GERENTE DE CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 28/03/2018).

Durante todo este estudo evidenciamos que a situação supracitada pela gerente de capacitação é o que vem ocorrendo na prática com os servidores Assistentes em Administração do campus avançado em Governador Valadares. Já afirmamos também que tal prática é válida e importante, porém não supre as necessidades dos servidores e de seus setores, pois como já explicado, não há servidores com muita experiência que possa transmitir conhecimentos aos recém-empossados, pois a maioria deles é novata.

Pensar também que “o mais correto seria colocar o colega para ensinar”, como afirmou a GC, vai contra a ideia da gestão por competências, que tem a proposta de capacitar os servidores alinhando os objetivos pessoais com os objetivos institucionais, uma vez que o

aprendizado se dará de maneira apenas informal, sem buscar conhecer as reais necessidades do setor e do servidor.

Cada vez mais novas competências são exigidas dos servidores e as competências que eles possuem podem ficar defasadas com o passar do tempo. Portanto, o ideal não é aprender apenas com o colega, e sim, planejar o desenvolvimento de competências, para que cursos mais direcionados às reais necessidades de cada setor sejam ofertados. É necessário estimular o estabelecimento de um programa de aprendizagem voltado às demandas institucionais, além de desenvolver e ampliar os conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores (CAVALCANTE, 2011).

Neste capítulo pudemos apreender que os TAEs Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF não possuem cursos de capacitação específicos ao setor em que atuam e que sentem falta dessa prática, visto que através da pesquisa realizada, a maioria concorda com a necessidade de haver cursos voltados ao setor em que trabalham. Vimos também que mesmo atingindo o nível máximo de progressão a carreira, eles continuarão interessados em continuarem se capacitando, demonstrando um forte potencial para que os cursos de capacitação sejam melhores aproveitados.

Ao captarmos a necessidade de cursos específicos direcionados a esses servidores, percebemos a importância da implementação da gestão por competências na instituição, de forma a contribuir para que os objetivos individuais e institucionais sejam atingidos.

Encontramos através dos resultados da pesquisa a necessidade de que haja um mapeamento das atividades exercidas em cada setor e conseqüentemente um mapeamento das competências necessárias a cada servidor, objetivando reconhecer as lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências já existentes na instituição. O objetivo do mapeamento é realizar um diagnóstico das competências, seja em nível institucional e/ou individual, relevantes à instituição. Para Teixeira Filho e Almeida (2014),

O mapeamento objetiva identificar o gap ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. Com isso, o diagnóstico de competências é fundamental no processo de gestão por competências, pois dele decorrem ações posteriores de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição de competências. Na ausência de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna tende a crescer já que a complexidade do ambiente no qual as organizações se insere faz com que sejam exigidas novas competências e as competências internas já disponíveis podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso é fundamental realizar-se periodicamente o mapeamento e planejar a captação

e o desenvolvimento de competências" (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014)..

Sendo assim, ofertar capacitação relacionada ao desenvolvimento das competências torna-se essencial aos servidores do campus GV.

Como vimos anteriormente, o Decreto Nº 5.707/2006 define a capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.” (BRASIL, 2006a). Ou seja, ele incentiva as instituições públicas federais a identificar tais competências e avaliá-las de acordo com os objetivos institucionais. Desta forma, através das competências mapeadas, o servidor torna-se mais eficiente e eficaz em suas atividades, visto que se capacitarão de acordo com as necessidades encontradas. “O que se procura é a garantia de prestação de um serviço público de qualidade, ao tempo em que se contemple maior eficiência e eficácia no uso dos diferentes recursos pelas instituições públicas” (TEIXEIRA FILHO et al., 2017)

Os pressupostos contidos nesta lei estimula a administração pública a implantar esse modelo de gestão e desafia as instituições públicas federais a estabelecerem metodologias que incentive novos métodos de aprendizagem considerando as necessidades de competências das instituições (AYRES; SILVA, 2013).

Esses autores defendem a ideia de que vários são os benefícios advindos da gestão por competências, salientando que servidores bem qualificados favorecem para a melhoria da eficiência no serviço público e beneficia a sociedade através da melhoria na prestação dos serviços. Concluímos então que a capacitação é um processo contínuo que deve acompanhar a evolução da instituição, considerando as mudanças requeridas e o suprimento de novas competências que emergem de um contexto em transformação no qual as instituições atuam (TEIXEIRA FILHO et al., 2017).

Diante de tudo o que foi exposto até o momento e com a fundamentação da importância da gestão por competências como forma de capacitar mais adequadamente os servidores, após a sistematização e análise dos dados, percebemos a necessidade da UFJF qualificar melhor e mais efetivamente os Assistentes em Administração do campus avançado. É necessário desenvolver o servidor para que por meio de ações de capacitações eles adquiram novas competências, além de melhorar as já existentes.

No capítulo seguinte serão apresentadas sugestões para as questões analisadas e a proposta de um plano de ação educacional visando ações capazes de contribuir para a melhoria da capacitação ofertada pela UFJF e a implementação da Gestão por Competências.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Esta pesquisa teve como objetivo discutir sobre a política de capacitação da UFJF e analisar como é destinada essa capacitação aos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valadares, e tivemos a seguinte questão norteadora: quais são os desafios dos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valadares quanto a sua formação e capacitação para o serviço? Como objetivos específicos, buscamos descrever a política de capacitação da UFJF e suas limitações; analisar se as capacitações ofertadas são suficientes para o aperfeiçoamento dos servidores e; propormos um plano de intervenção, com a oferta de cursos específicos aos Assistentes em Administração.

Para alcançarmos os objetivos, nos capítulos iniciais buscamos descrever o problema de gestão encontrado e o contexto que envolve a política de capacitação dos servidores públicos federais. Com vistas a encontrarmos elementos que respondessem à questão norteadora, fomos a campo para realizarmos entrevista coletiva com um grupo de servidores da UFJF-GV e também aplicamos questionário aos Assistentes em Administração do referido campus, em conformidade com referenciais teóricos que abordam o tema.

De acordo com esses referenciais, vimos que os servidores públicos federais da área técnica administrativa em educação possuem um plano de carreira amparado na Lei Nº 11.091 de 2005, que trata sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. A Progressão por Capacitação Profissional presente nessa lei permite ao servidor que aumente seu nível de vencimento através de cursos de capacitação que seja compatível com seu cargo, o seu ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (BRASIL, 2005a). Essa lei estabelece padrões de vencimento de acordo com as capacitações realizadas após o ingresso no cargo.

Como já vimos, a fim de garantir aos servidores seus direitos, a UFJF, possui o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos, buscando promover o desenvolvimento em suas carreiras, de forma que atenda as necessidades pessoais e institucionais. Porém, após a análise dos dados obtidos na pesquisa, verificamos que a política de capacitação atual da UFJF não supre as necessidades dos servidores do campus avançado.

Obtivemos então os principais dados encontrados neste estudo e sugerimos algumas ações e possibilidades, que podem ser observadas no quadro 3.

Quadro 3: Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise

Eixo de análise	Dados de pesquisa	Ação propositiva
Gestão por competências como forma de capacitação e desenvolvimento dos servidores	O campus avançado necessita de mais autonomia quanto ao levantamento das necessidades de seus servidores e setores e apenas os servidores da UFJF-GV conhecem os desafios enfrentados por eles no dia a dia. Além disso, os cursos ofertados pela UFJF não suprem as demandas dos servidores. Ainda, é importante que os servidores saibam o que é Gestão por Competências.	Criação do Setor de Capacitação na UFJF-GV e a implantação da Gestão por Competências
	Há a necessidade de identificar as reais necessidades dos servidores e dos setores do campus avançado; mapear as competências individuais e institucionais dos servidores e da instituição; e ofertar cursos que atendam as necessidades dos servidores.	Realização do Mapeamento e das competências dos servidores e dos processos de cada setor da UFJF-GV
	O PROCAP precisa ser melhor divulgado entre os servidores e é necessário permitir que os servidores, além dos chefes, também possam solicitar cursos. Ademais, os gestores precisam conhecer melhor as atividades desenvolvidas em seus setores e também se conscientizarem da importância dos servidores se qualificarem. É necessário também que as ementas dos cursos sejam melhoradas, de forma que fiquem claros os objetivos de cada um, atentando-se também para que estejam de acordo com os mapeamentos realizados.	Revisão do PROCAP e proposição de novos cursos
	Há a necessidade de cada setor da UFJF-GV criar POPs (Procedimento Operacional Padrão) após o mapeamento dos processos e os setores mais demandados da UFJF criarem FAQs (Frequently Asked Questions – “perguntas mais frequentes”), além da necessidade das normas e procedimentos serem disponibilizadas no site da UFJF.	Criação de POPs pelos setores de GV e criação de FAQs pelos setores de JF

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o quadro 3 pode-se perceber que algumas situações prejudicam a obtenção de conhecimentos específicos por parte dos servidores. Considerando os déficits quanto a capacitação destinada aos servidores do campus avançado, este capítulo buscará apresentar um plano de ação educacional que permita à UFJF obter informações sobre a realidade dos servidores da UFJF-GV e propiciar um diagnóstico que permita a melhoria da política de capacitação da universidade.

3.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

De acordo com a pesquisa até o momento, constatamos que os TAEs possuem necessidade de se capacitarem de forma mais específica ao desenvolvimento de suas funções. Vimos que a UFJF oferece uma boa variedade de cursos de capacitação, porém mais voltados a todos os ambientes organizacionais, não contemplando as reais necessidades dos setores e de seus servidores.

Segundo as dimensões da competência apresentadas anteriormente, vimos que é necessário capacitar os servidores de acordo com as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias exigidas pelo cargo em que atuam e pelas atividades desenvolvidas no dia a dia. Sendo assim, torna-se importante diagnosticar o que cada servidor deve saber fazer e como fazer, além de precisar identificar qual comportamento e quais atitudes necessitam diante de cada processo.

Ao verificarmos os cursos ofertados atualmente pelo PROCAP (Apêndice A), percebemos que em sua maioria contribuem para a dimensão “atitude”, como por exemplo, os cursos “atualização na língua portuguesa”, “comunicação dirigida por objetivos”, “língua brasileira de sinais”, “atender pessoas: qualidade no serviço público”, etc. Esses cursos são importantes para o desenvolvimento do servidor, porém não os ensinam efetivamente em suas atividades.

Como exemplo das reais necessidades, podemos citar alguns cursos propostos por eles através da pesquisa realizada: “atividades desenvolvidas em cada setor”, “operacionalidade do Siga”; “trâmites de processos e os setores responsáveis”, dentre outros. Percebemos então que as necessidades dos servidores referem-se mais à operacionalização dos processos, ao conhecimento dos trâmites, da ciência sobre o que cada setor faz e de como realizar na prática as atividades que lhes são exigidas. Ou seja, é preciso contemplar de forma

mais aprofundada as dimensões “conhecimentos” e “habilidades”, pois ao refletirmos sobre os cursos do PROCAP, verifica-se que eles versam, em sua maioria, sobre temas genéricos e pouco vinculados às atividades cotidianas ou às necessidades específicas de capacitação dos servidores e da instituição.

Sendo assim, como forma de atenuar as dificuldades e os desafios enfrentados pelos servidores, este capítulo buscará apresentar um plano de ação educacional (PAE) que supra as carências da UFJF-GV quanto à qualificação de seus servidores e propicie a melhoria da política de capacitação já existente. Para esse PAE, utilizaremos a ferramenta 5W2H, que consiste em um detalhamento de todas as ações propositivas listadas no quadro 4.

Quadro 4: Método 5W2H

Método 5W2H			
5W	What	O que?	Definição das ações a serem executadas
	Why	Por que?	Relevância das ações para a instituição
	Who	Quem?	Define as pessoas ou setores que serão responsáveis pela execução das propostas
	Where	Onde?	Define onde as propostas serão executadas
	When	Quando?	Define o período em que cada ação será executada
2H	How	Como?	De que forma as ações serão executadas
	How Much	Quanto?	Quanto custará

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Ferreira (2017)

A técnica 5W2H é uma ferramenta que “consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”, conforme Behr, Moro e Estabel (2008, p. 39). Segundo esses autores, essa ferramenta contribui para a melhoria da segregação de tarefas dentro de um processo e possibilita enxergar como eles estão sendo desenvolvidos.

Será através desta metodologia que detalharemos as ações propositivas evidenciadas no quadro 3.

3.1.1 Proposta de criação do setor de capacitação e a implantação da Gestão por Competências na UFJF-GV

Tendo em vista as situações apresentadas no quadro 3 e a constatação através dos resultados da pesquisa, vimos que os servidores Assistentes em Administração do campus avançado necessitam de cursos específicos para atuarem em seus cargos, e vimos também que a UFJF, como forma de atender as demandas, oferta cursos de capacitação, porém não atendem às especificidades dos setores. Sendo assim, a primeira proposta é a criação de um Setor de Capacitação no campus avançado e a implantação da Gestão por Competências. O quadro 5 descreve a sugestão para essa questão:

Quadro 5: Criação do setor de capacitação e a implantação da Gestão por Competências

What O que?	Criação de um setor de capacitação e a implantação da Gestão por Competências
Who Quem?	Gestão superior da UFJF e setor de capacitação do campus sede
Why Por que?	Melhoria no fluxo de informações; mais autonomia à UFJF-GV; capacitar os servidores de acordo com suas necessidades individuais, aliadas às necessidades institucionais
Where Onde?	UFJF-GV
When Quando?	Até julho de 2019 o setor deverá ser criado e Gestão por Competências implantada
How Como?	Será disponibilizado um espaço físico para funcionar o setor de capacitação e será formada uma equipe com no mínimo três servidores, que serão capacitados anteriormente por cinco dias no setor de capacitação em Juiz de Fora, para atuarem no novo setor em GV. Os servidores realizarão também um curso online de capacitação sobre Gestão por Competências.
How Much Quanto?	Haverá custos de diárias e passagens para os três servidores que deverão realizar capacitação em Juiz de Fora por cinco dias. O valor estabelecido para diárias é de R\$177, ou seja, haverá o custo de R\$2655 no total.

Fonte: elaborado pela autora

No questionário aplicado aos servidores evidenciou-se a necessidade de proposições que atenuassem os problemas e que possibilitassem sanar as dúvidas e enfrentarem os desafios do dia a dia. Uma dessas propostas foi a criação em Governador Valadares de alguns setores existentes no campus sede, principalmente dos setores mais demandados, que são segundo eles, a PROGEPE, a CDARA e a PROGRAD.

O ideal seria que esses e outros setores fossem criados, porém, por falta de estrutura, precisamos pensar em outras alternativas que possam suprir as carências da UFJF-GV. Propomos então a criação do setor de capacitação e a implantação da gestão por competências, visto que essas alternativas possam atenuar os problemas gerados pela distância entre os campi e dar mais autonomia ao campus avançado quanto a necessidade de capacitação de seus servidores.

Porém, para que os servidores reconheçam a importância desta proposta, é necessário primeiramente que eles saibam o que é a gestão por competências e quais os impactos desse modelo de gestão no desenvolvimento de suas atividades. Propomos que todos os servidores realizem o curso sobre Gestão por Competências, que permitirá a apropriação de conhecimentos fundamentais para iniciar o mapeamento das competências necessárias para o desempenho efetivo de suas funções.

O campus avançado necessita de mais autonomia quanto ao levantamento das necessidades de seus servidores e setores e apenas os servidores da UFJF-GV conhecem os desafios enfrentados por eles no dia a dia. A criação do setor de capacitação será o responsável pela captação das necessidades de seus servidores, não dependendo mais da sede para que isso seja feito. Esse novo setor poderá contribuir para que os cursos já ofertados sejam revistos e também na proposição de novos cursos, estabelecendo assim um trabalho em conjunto entre os dois setores de capacitação.

O setor deve ser composto inicialmente por pelo menos três servidores, que deverão acompanhar os trabalhos do setor de capacitação do campus sede para adquirirem conhecimentos básicos sobre sua funcionalidade, responsabilidades e principais processos de trabalho, e assim adquirirem um pouco de experiência para levarem ao campus avançado.

Para sua criação, a gestão superior deve criar efetivamente esse setor de capacitação, de forma que faça parte do organograma da UFJF-GV. A proposta é que ele seja criado até o final do primeiro semestre de 2019, possibilitando também a implantação da gestão por competências, visto que a presença do novo setor contribuirá para o levantamento das necessidades locais e na realização da oferta de cursos que atendam ao resultado encontrado.

Os três servidores do novo setor serão capacitados em Juiz de Fora, no setor de capacitação da universidade. Para isso, farão jus a diárias e passagens, estabelecidas pelo Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2016, que estabelece o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e que é de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Esse decreto institui os valores a serem recebidos por cada servidor, de acordo com a classificação do cargo e as especificidades do deslocamento, que varia entre estados e capitais. Para a viagem em questão, cada um dos três servidores receberá o valor de R\$177 por dia, ou seja, cada um receberá o valor total de R\$885, resultando no ônus para a UFJF de R\$2655 para cinco dias de capacitação aos três servidores no campus sede.

3.1.2 Mapeamento de processos e competências

Até o momento concluímos que há necessidade de identificar as reais necessidades dos servidores e dos setores do campus avançado quanto à capacitação. Assim, torna-se importante mapear as competências individuais e institucionais, a fim de descobrir quais são os déficits e lacunas existentes entre as competências que os servidores possuem e as competências que a instituição necessita que eles possuam. Além disso, é preciso também mapear os processos de cada setor, no intuito de conhecer melhor as atividades realizadas e seus trâmites, para que com isso seja possível ofertar cursos que atendam as especificidades solicitadas pelos servidores.

Como proposta, sugerimos então a realização do mapeamento de todos os processos realizados em cada setor e também das competências necessárias de cada servidor para atuarem em seus setores e as competências que cada setor exige que seus servidores possuam. As propostas serão apresentadas no quadro 6.

Quadro 6: Realização do mapeamento de processos e competências

What O que?	Mapear as competências individuais e institucionais, e também mapear os processos realizados em cada setor
Who Quem?	Setor de capacitação de GV em conjunto com os servidores Assistentes em Administração e seus respectivos chefes
Why Por que?	O mapeamento permitirá que cada servidor e seus respectivos chefes conheçam mais especificamente suas atribuições e seus processos de trabalho.
Where Onde?	Em primeiro momento sugere-se nos setores onde atuam os Assistentes em Administração e posteriormente, estender a toda a UFJF-GV
When Quando?	Após a criação do setor de capacitação no campus avançado, com o limite até dezembro/2019.
How Como?	Os servidores juntamente com seus chefes mapearão todas as atividades realizadas no setor e após, verificarão quais são as competências necessárias para desenvolverem as atividades que foram relacionadas. O setor de capacitação contribuirá no mapeamento das competências institucionais, através da análise da missão, visão e objetivos da instituição.
How Much Quanto?	Não haverá custos

Fonte: elaborado pela autora

Constatamos durante a pesquisa que os servidores Assistentes em Administração do campus avançado necessitam de cursos específicos para atuarem em seus cargos, e que a UFJF, como forma de atender as demandas, oferta cursos de capacitação, porém não atendem às especificidades dos setores. No entanto, para ofertar cursos de acordo com as especificidades, é necessário conhecer melhor cada setor e as exigências para se trabalhar neles. Sendo assim, a primeira proposta é realizar o mapeamento das competências individuais e institucionais, e também mapear os processos realizados em cada setor, possibilitando fazer um levantamento das reais necessidades.

Além de permitir que cada servidor e seus respectivos chefes conheçam mais especificamente suas atribuições e seus processos de trabalho, capacitar os servidores de acordo com suas necessidades é uma forma de atenuar as dificuldades encontradas no dia a dia, uma vez que os servidores precisam melhorar suas competências na área e função específica de trabalho e não dependerem de outros setores e/ou servidores para aprenderem a desempenhar suas atividades.

Esse mapeamento deverá ocorrer assim que o setor de capacitação for implantado no campus avançado, visto que ele terá conhecimentos sobre como devem ser realizados os mapeamentos e a melhor maneira de que sejam eficazes. Como a proposta é de que o setor seja criado até o final do primeiro semestre de 2019, limitamos o prazo para que os mapeamentos ocorram até o final do segundo semestre de 2019, onde o setor de capacitação já estará implantado e os servidores que atuarem nela já estarão capacitados para as demandas necessárias e esperadas do setor.

Em primeiro momento, sugerimos que os mapeamentos sejam realizados nos setores onde trabalham os Assistentes em Administração, por serem a maioria na UFJF-GV e também por serem foco deste estudo. Mas sugerimos também que depois de concretizada a ação com esses servidores, seja estendido a todos os setores e servidores pertencentes a todos os cargos existentes no campus avançado, dado a importância desse modelo de gestão para a melhoria das atividades exercidas diariamente.

O intuito é que os servidores juntamente com seus chefes mapeiem todas as atividades realizadas no setor, e após, verifiquem quais são as competências necessárias para desenvolverem as atividades que foram relacionadas. Devem ter em mente que devem identificar quais são as competências importantes para o alcance dos objetivos institucionais e individuais para os servidores, e o que esses servidores devem ser capazes de fazer para que consigam atingir os objetivos estabelecidos.

Concomitantemente, o setor de capacitação deverá contribuir no mapeamento das competências institucionais, através da análise da missão (refletindo o propósito principal da instituição), visão (as aspirações almejadas para o futuro) e objetivos da instituição. Com as competências mapeadas, será possível identificar as capacidades que os servidores já possuem e aquelas que precisam ser desenvolvidas, contribuindo para a oferta de cursos que atendam as especificidades encontradas pelos mapeamentos.

Não haverá custos para que esta proposta seja executada, pois todas as atividades serão realizadas dentro da UFJF-GV e pelos seus próprios servidores, não havendo necessidade de recursos extras.

3.1.3 Revisão dos cursos já ofertados e proposição de novos cursos

Neste estudo constatamos a necessidades dos TAEs Assistentes em Administração em realizarem cursos de acordo com as especificidades de seus cargos e suas tarefas realizadas diariamente.

A UFJF oferta cursos de capacitação através do PROCAP, que são importantes para a instituição e servidores, porém, como já salientamos, nem sempre atendem às necessidades, fazendo com que os servidores busquem outras formas de conhecimentos para realizarem suas atividades. Essa foi mais uma questão levantada e que sugerimos propostas para seu aprimoramento, e as apresentamos no quadro 7:

Quadro 7: Revisão do PROCAP e proposta de novos cursos

What O que?	Rever os cursos já ofertados pela UFJF e verificar quais cursos são necessários e que ainda não constam no PROCAP
Who Quem?	Setor de capacitação da UFJF-GV
Why Por que?	Os cursos já ofertados nem sempre atendem às necessidades dos servidores e setores
Where Onde?	UFJF-GV
When Quando?	Após a criação do setor de capacitação no campus avançado, com o limite até fevereiro/2020.
How Como?	Após o mapeamento das competências e processos, o setor de capacitação deverá rever os cursos que já são ofertados e verificar se estão alinhados aos mapeamentos realizados. Após a análise, deverá propor cursos que ainda não são ofertados, mas que atenderão às especificidades encontradas; A solicitação de cursos deve ser permitida também aos TAEs, além dos chefes participarem de cursos destinados a eles.
How Much Quanto?	Pagamento de tutores para cada curso a ser ofertado. Cada tutor recebe R\$137,18 por hora/aula. Então os custos dependerão da quantidade de cursos a serem ofertados no ano.

Fonte: elaborado pela autora

Ressaltamos anteriormente através da pesquisa realizada com os Assistentes em Administração da UFJF-GV, que os servidores sentem a necessidade de realizarem cursos que estejam de acordo com as atividades desenvolvidas por eles no dia a dia. Questionamos então quais cursos eles sentem a necessidade de realizar, e pelas suas propostas, a gerente de capacitação afirmou que muitos deles já são ofertados. Identificamos então uma possível falha de divulgação desses cursos, visto que anualmente é divulgado o calendário de capacitação e mesmo assim os TAEs continuam sentindo a necessidade de realizarem alguns cursos que sem saberem, já são ofertados.

As ementas dos cursos é a primeira forma do servidor identificar o que está sendo proposto em cada curso e qual o seu objetivo, então é importante que as ementas dos cursos sejam melhoradas, de forma que fiquem claros os objetivos de cada um, atentando-se também para que estejam de acordo com os mapeamentos realizados. Propomos que elas sejam revistas e que passem a conter os objetivos gerais e específicos do curso, bem como o conteúdo programático, apresentado através de um cronograma.

Vimos também que os servidores possuem conhecimento sobre a PROGEPE abrir espaço para a solicitação de cursos de capacitação. Porém, através da entrevista com a gerente de capacitação, vimos que essa solicitação é disponibilizada apenas aos chefes, e que a partir deles devem ser levantadas as demandas do setor. Acreditamos que ampliar essa possibilidade aos TAEs seria uma forma de contribuir para que mais cursos sejam ofertados, mostrando-os que eles também possuem voz ativa na instituição, motivando-os à pró-atividade e novas ideias. A ideia é de que os formulários de solicitações de cursos sejam enviados aos e-mails dos chefes, dos servidores e ao e-mail institucional do setor, a cada final do segundo semestre, para que todos tenham acesso e seja possível analisar as ofertas para o ano seguinte.

Ademais, os gestores precisam conhecer melhor as atividades desenvolvidas em seus setores e também se conscientizarem da importância dos servidores se qualificarem. O cargo de chefia em instituição pública normalmente é rotativo, então é comum que os servidores ocupantes desses cargos, ou seja, à frente da gestão, não conheçam profundamente as atividades realizadas pelos TAEs a eles subordinados, direta ou indiretamente, o que impacta na capacitação estar desalinhada aos objetivos de cada setor.

O PROCAP já possui o curso “Seminário de Integração e Formação de Carreira”, que é obrigatório a todos os docentes. Esse curso objetiva informar sobre os dispositivos da carreira dos docentes e TAEs, assim como repassar informações básicas sobre a estrutura e o funcionamento da UFJF. Sugerimos que seja acrescentado neste curso um tópico específico sobre a rotina administrativa de cada setor, onde cada gestor possa encontrar as atividades

exercidas em seus setores e as atividades exercidas pelos respectivos TAEs, de forma que eles possam conhecer a importância dos TAEs se qualificarem de acordo com as exigências de cada função determinada a eles.

Outra proposta que consideramos importante é a oferta permanente do curso Gestão por Competências, pois facilitará aos TAEs e gestores se nortearem para o mapeamento das competências e dos processos.

O setor de capacitação da UFJF-GV, após implantado, realizará todos os mapeamentos até o final do segundo semestre de 2019. Assim, consideramos que o levantamento das necessidades de novos cursos deverá ser feito até fevereiro de 2020, onde o setor acrescentará no PROCAP os cursos necessários destinados aos servidores do campus avançado. Com a programação já estabelecida, o setor de capacitação deverá realizar a divulgação, com o calendário de cursos disponibilizado no site da UFJF-GV e também enviado ao e-mail de todos os servidores, a cada início do primeiro semestre e a cada início do segundo semestre.

Quanto aos gastos, segundo a Portaria nº 769, de 27 de junho de 2017, os instrutores em cursos de formação de carreiras recebem o valor de R\$137,18 por hora/aula. Sendo assim, os custos referentes aos cursos deverão ser calculados de acordo com as quantidades de cursos a serem ofertados e que serão encontrados pelos mapeamentos em cada setor e também da duração de cada um. Possivelmente não haverá necessidade de tutoria em todos eles, pois em alguns existe a possibilidade de conterem conteúdos fixos, só necessitando de atualizações conforme mudanças de procedimentos.

3.1.4 Criação de POPs pelos setores de GV e FAQs pelos setores de Juiz de Fora

Na pesquisa realizada com os Assistentes em Administração do campus avançado, questionamos quais seriam as proposições que atenuariam os desafios vivenciados cotidianamente. Como respostas, encontramos que a existência de um POP e um mecanismo online de tirar dúvidas seriam uma forma de contribuir para o aperfeiçoamento dos trabalhos. No quadro 8 apresentamos a proposta:

Quadro 8: Criação de POPs e FAQs

What O que?	Criação de POPs (Procedimento Operacional Padrão) para o campus GV e FAQs (Frequently Asked Questions – “perguntas mais frequentes”) para o campus sede
Who Quem?	Setores onde atuam os TAEs Assistentes em Administração da UFJF-GV, PROGEPE, CDARA e PROGRAD
Why Por que?	A melhoria dos meios em que os servidores aprendem os serviços atenuará as dificuldades encontradas por eles sobre como proceder em certas situações, além de evitar a dependência de outros setores e/ou servidores para saberem como executar as tarefas do dia a dia. Propiciará também para que o fluxo de informações seja melhorado, possibilitando mais eficiência e eficácia nos trâmites.
Where Onde?	UFJF-GV e UFJF sede
When Quando?	Até julho/2020 os POPs deverão ser elaborados e os FAQs do campus sede podem ser elaborados imediatamente.
How Como?	Os POPs deverão ser feitos após o mapeamento das atividades realizadas em cada setor. Os TAEs juntamente com seus chefes, estabelecerão o fluxo de processos após as informações encontradas no mapeamento; Os FAQs serão desenvolvidos na forma de “Perguntas Frequentes” e deverão constar em campo específico na página da UFJF, contendo informações mais relevantes e dúvidas mais frequentes sobre os procedimentos de todas as atividades desenvolvidas nos setores.
How Much Quanto?	Não haverá custos

Fonte: elaborado pela autora

As propostas apresentadas relacionam-se às melhorias na capacitação ofertada aos TAEs. Vimos durante todo este estudo que apenas as capacitações já existentes não são suficientes para atender às demandas dos servidores e por isso a criação de POPs e FAQs serão uma forma de contribuir para o aperfeiçoamento dos trabalhos.

Cada setor, através dos processos que serão mapeados, deverão elaborar os procedimentos para realizarem cada atividade. Assim, na ausência de um servidor que conheça os serviços ou no caso da chegada de algum servidor *novato*, os serviços estariam registrados passo a passo de como devem ser realizados.

Outra alternativa para melhorar os meios em que aprendem os serviços e atenuar as dificuldades enfrentadas é a criação de FAQs pelos setores mais demandados na sede, que segundo eles, são a PROGEPE, a CDARA e a PROGRAD. Esse mecanismo servirá para que os servidores possam tirar suas dúvidas, possibilitando-os encontrarem as respostas em uma página específica no site da UFJF para sanar suas dúvidas e não depender da sede ou de outros servidores para lhe ensinarem como realizar alguma tarefa.

Como foi estabelecido o prazo para o término do mapeamento das competências e dos processos até o final de 2019, o prazo para a criação dos POPs será até julho de 2020, visto que é necessário primeiramente realizar todos os mapeamentos para retirar as informações que constarão nos POPs.

Como a sede já possui suas atividades bem delimitadas e com procedimentos já estabelecidos, a criação dos FAQs poderá ocorrer imediatamente, pois não dependem exclusivamente de mapeamentos para serem elaborados, uma vez que a forma de procederem com os processos de trabalho já são consolidadas. Porém, isso não significa que o campus sede não necessite de mapeamento de competências e de processos; pelo contrário, sugerimos que posteriormente na UFJF como um todo seja implantada a Gestão por Competências.

Não haverá custos para a criação dos POPs e FAQs, pois serão elaborados pelos próprios servidores e seus respectivos chefes e não demandará custos excedentes para que sejam inseridos na página da UFJF.

Esta proposta é uma forma de melhorar os meios em que os servidores aprendem os serviços e viabilizará a diminuição das dificuldades encontradas por eles sobre como proceder em certas situações, além de evitar a dependência de outros setores e/ou servidores para saberem como executar as tarefas do dia a dia. Propiciará também para que o fluxo de informações seja melhorado, proporcionando mais eficiência e eficácia nos trâmites.

Tentamos com este Plano de Ação Educacional propor ações adequadas à realidade do campus avançado. As propostas foram pensadas de acordo com as questões diagnosticadas e com foco na capacitação, na gestão por competências e acesso à informação. Nossa intenção é promover a melhoria dos cursos já ofertados pela UFJF e ações que propiciem aos servidores adquirirem mais conhecimentos e informações, de forma a se capacitarem continuamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UFJF-GV, como pudemos verificar neste estudo, enfrenta uma série de desafios desde sua criação. Problemas como ausência de infraestrutura própria e distância entre os campi foram identificados e relacionados à carência de oferta de capacitação específica destinada aos Assistentes em Administração do campus avançado, levando a uma série de adversidades como atraso nos trâmites dos processos, erro em documentos, retrabalho, insegurança nas ações, dentre outros.

Identificamos que a ausência de planejamento de gestão, as dificuldades encontradas diante as trocas de informações entre campi e a falta de percepção do campus sede quanto aos desafios diários enfrentados pelos servidores de GV, foram alguns dos pontos críticos encontrados.

Diante das entrevistas realizadas e do questionário aplicado aos servidores, confirmamos nossa hipótese inicial de que os cursos ofertados pela UFJF não são suficientes para suprirem as necessidades dos servidores da UFJF-GV e que a maioria dos pesquisados compartilham da opinião de que são necessárias ações que contemplem aos servidores conhecimentos de acordo com as especificidades de suas funções. É preciso definir quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias para se alcançar os objetivos desejados, tornando relevante estabelecer o que ensinar, para quê ensinar e o que se espera que seja alcançado.

Por meio das análises realizadas na construção deste estudo de caso, através dos resultados obtidos nas pesquisas em consonância com os referenciais teóricos, pudemos estabelecer um Plano de Ação Educacional (PAE) de acordo com a realidade do campus GV e questões diagnosticadas. Propusemos ações com foco na capacitação, na gestão por competências e acesso à informação, buscando promover melhorias da capacitação e com a intenção que sejam estendidas a toda universidade.

Diversas ações já foram propostas à UFJF-GV e muitas situações já foram resolvidas. O campus avançado vem aos poucos conquistando espaço e melhorando seu funcionamento, além de vir, desde sua criação, lutando para promover práticas adequadas que deem conta dos desafios sociais, culturais e econômicos. E, além de tudo, o ensino, a pesquisa e a extensão presentes no campus avançado vêm contribuindo com a sociedade a partir dos conhecimentos gerados na instituição.

Longe de esgotar o assunto e/ou dar conta de toda a complexidade do campus avançado, esperamos que este estudo contribua para o aperfeiçoamento dos TAEs e que esse

fato possibilite a melhoria dos serviços prestados à comunidade de forma geral. Sugerimos que novas pesquisas sejam realizadas para que outras ações também venham a contribuir para que a UFJF obtenha uma política de capacitação cada vez mais efetiva.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 4, n. 57, p.549-563, out. 2006. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/211/216>>. Acesso em: 04 set. 2017.
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de universidade. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 2, n. 1, p.1-28. 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4213607>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
- ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.
- AYRES, Simone Maia Pimenta Martins; SILVA, Anielson Barbosa da. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. **ANPAD**, Brasília – DF. 2013. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=988&cod_evento_edicao=69&cod_edicao_trabalho=16590>. Acesso em: 03 maio 2018.
- BARONI, Margaret; OLIVEIRA, José Mendes de. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. In: XI CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11, 2006, Ciudad de Guatemala. **Congreso**. Ciudad de Guatemala: Clad, 2006. p. 1 - 18. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/738>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p.32-42, ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2>>. Acesso em: 08 mai. 2018.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 56, n. 2, p. 179, 2005. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1504>>. Acesso em: 19 out. 2017.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 17 mai 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 set. 2017.

_____. Decreto nº 5.707, de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro. **Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006**. Brasília, DF, 23 fev. 2006(a). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Decreto nº 5.825, de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro. **Decreto Nº 5.825, de 29 de Junho de 2006**. Brasília, DF, 29 jun. 2006(b). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006**. Brasília, DF, 19 dez. 2006(c). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm>. Acesso em: 20 jun. 2018.

_____. Decreto nº 6.096, de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.. **Decreto Nº 6.096, de 24 de Abril de 2007**. Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 23 ago. 2017.

_____. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Ministério do Planejamento e Gestão. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. Lei nº 11.091, de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Lei Nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005**. Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Lei nº 3.858, de 1960. Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. **Lei Nº 3.858, de 23 de Dezembro de 1960**. Brasília, DF, 23 dez. 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. Lei nº 8.112, de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Lei Nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**. Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 12 ago. 2017.

_____. Ofício Circular nº 015/2005, de 2005. **Ofício Circular Nº 015/2005/cgpp/saa/se/mec**. Brasília, DF, 28 nov. 2005(b). Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

BRASIL; EDUCAÇÃO, Ministério da. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**. s/d. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192>. Acesso em: 24 jan. 2018.

CARVALHO, Antônio Ivo de. [et al]. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>>. Acesso em: 18 out. 2017.

CAVALCANTE, Keliane de Oliveira; OLIVEIRA, Márcio Medeiros. **Capacitação, para que te quero? Um Estudo sobre a Carreira dos Servidores Técnico-administrativos e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 4 a 7 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13106>. Acesso em: 06 set. 2017.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p.5-15, dez. 2003. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p.17-36, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=155013353003>>. Acesso em: 30 out. 2017.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Ferramentas de planejamento**. Juiz de Fora: Slides, 2017. 10 slides, color.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Cláudia Simone. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Gestão. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 8, n. 2, p.193-208, ago. 2010. Disponível em:

<<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21626>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 97-113. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3WOBj0WiAH8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=Treinamento,+desenvolvimento+e+educacao+no+trabalho&ots=_SITOagKeF&sig=tQxYXOVlqlbVCCyCsV8xGduQntA#v=onepage&q=Treinamento,+desenvolvimento+e+educacao+no+trabalho&f=false>. Acesso em: 19 out. 2017.

FREITAS, Maria Teresa; SOUZA, Solange Jobim e; KRAMER, Sonia (Org.). **Ciências humanas e pesquisa: leituras de Mikhail Bakhtin**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Questões da Nossa Época).

GÜNTHER, Hartmut. Como elaborar um questionário (série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). **Laboratório de Psicologia Ambiental: UnB**, Brasília. 2003.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p.201-210, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 2, p.241-258, jun. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1435>>. Acesso em: 19 out. 2017.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2015. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Sc, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157405>>. Acesso em: 13 set. 2017.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma universidade federal mineira**. 2013. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/handle/1/1219>>. Acesso em: 19 set. 2017.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 44, p.55-86, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016591004.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2017.

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araujo do; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 60, p.31-50, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/275/27533496003/>>. Acesso em: 12 set. 2017.

MATHIAS, Sergio Larruscaim; SAKAI, Celio. Utilização da Ferramenta Google Forms no Processo de Avaliação Institucional: Estudo de Caso nas Faculdades Magsul. In: SEMINÁRIOS REGIONAIS SOBRE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E COMISSÕES PRÓPRIAS DE AVALIAÇÃO (CPA), 2012, Brasília. **Seminário**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/centro_oeste/eixo_1/google_forms_processo_avaliacao_instit_estudo_caso_faculdades_mag.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2017.

MENEGASSO, Maria Ester; SALM, José Francisco. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p.27-35, mar. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8063/7446>>. Acesso em: 18 set. 2017.

MONTEIRO, Leonardo. **CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ**: Inauguração de campus da Universidade Federal de Juiz de Fora no Município de Governador Valadares, 2012. Disponível em: <<http://migre.me/tTA8o>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

MORESI, Eduardo et al. Metodologia da Pesquisa. **Universidade Católica de Brasília – UCB**, Brasília, n. 108, p.1-108, 2003. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/49051503/MetodologiaPesquisa-Moresi2003>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

NUNBERG, Barbara. Gerência de recursos humanos no setor público: Lições da reforma em países desenvolvidos. **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): Cadernos ENAP**, Brasília, n. 14, 1998. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/578>>. Acesso em: 18 out. 2017.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2005. 100 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>. Acesso em: 18 out. 2017.

REATTO, Diogo. **Os processos de Aprendizagem Informal no local de trabalho: um estudo com técnicos-administrativos numa faculdade pública estadual**. 2014. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/628/1/Diogo_Reatto.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

ROTTA, Ivana Salvagni. **Os desafios da organização do trabalho: o novo perfil dos trabalhadores e as principais tendências no século XXI**. 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2018.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova**. Coimbra. 2008. 260 p. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12122/1/A Universidade no Seculo XXI.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12122/1/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2017.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José da. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p.1-16, out. 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1012.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

SILVEIRA, Ana Paula. Reestruturação universitária brasileira: REUNI e seus impactos na elaboração de políticas públicas ao ensino superior brasileiro. In: VIII JORNADAS DE SOCIOLOGÍA DE LA UNLP, 2014, La Plata. **Jornadas de Sociología**. La Plata: UNLP, 2014. Disponível em: <<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50897>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBAYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. Políticas de Gestão de Pessoas para as universidades federais. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL

SOBRE GESTION UNIVERSITÁRIA EM AMERICA DEL SUR, 2010, Mar del Plata. **Colóquio**. Mar del Plata: UFSC, 2010. p. 1 - 11. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96999>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

SOUZA, Sidney Leandro de. **As ações de capacitação profissional desenvolvidas na Universidade Federal de Juiz de Fora na percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas**. 2016. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação em Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/3656>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

TEIXEIRA FILHO, Antonio Raimundo Cardoso; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Florianópolis, dez. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 mai 2018.

TEIXEIRA FILHO, Antônio Raimundo Cardoso et al. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p.185-208, nov. 2017. Disponível em: <<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/15216/pdf>>. Acesso em: 17 mai 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Apresentação**. s/d (a). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. CONSELHO SUPERIOR. Resolução nº 09, de 27 de junho de 2007. Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Resolução Nº 09/2007**. Juiz de Fora, 27 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/resolucao-09-2007-procap.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

_____. CONSELHO SUPERIOR. Resolução nº 01, de 2012. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. **Resolução Nº 01/2012**. Juiz de Fora, 16 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-01.2012.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. **História**. s/d (b). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. PROGEPE. Anexo da Resolução nº 24, de 2006. Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF. **Anexo da Resolução Nº 24/2006, do Conselho Superior**. Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/PCCTAE-ANEXO-A-RES.-24-2006-DO-CONSU.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. PROGEPE. **Calendário de eventos**. 2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/servidores/capacitacao/calendario-de-eventos-para-capacitacao/>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

_____. _____. Quadro de referência de servidores TAEs UFJF (QRSTAE/UFJF). 2018. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/links/quadro-de-referencia-dos-servidores-taes-da-ufjf/>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CAMPUS GV. **Gestão**. s/d (a). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/institucional/institucional-2/>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

_____. **Institucional**. s/d (b). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/institucional/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. **Organograma**. s/d. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/gv/sobre/organizacao/organograma/>>. Acesso em: 23 mai. 2018.

VICTOI, Flávia de Barros. **Política de capacitação do Instituto Federal Goiano e as expectativas dos seus servidores técnico-administrativos**. 2016. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Desenvolvimento Regional, Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2016. Disponível em: <<http://tede.unialfa.com.br/jspui/handle/tede/26>>. Acesso em: 29 set. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Cursos ofertados pela UFJF no período de janeiro a dezembro de 2017

Cursos ofertados	Ambiente organizacional
Atualização na língua portuguesa	Comum a todos
Educação ambiental (sustentabilidade ambiental)	Comum a todos
Gestão de pessoas por competências no serviço público	Comum a todos
Diretrizes e esclarecimentos da lei de acesso à informação (lei 12.527/2011 e decreto 7.724/2012)	Comum a todos
Moodle 2.5 - uma abordagem prática	Comum a todos
Orçamento público	Comum a todos
Comunicação dirigida por objetivos	Comum a todos
Educando o corpo e a mente: atividades para a melhoria da qualidade de vida do servidor	Comum a todos
Elaboração de projetos de maneira rápida e colaborativa – project model canvas	Comum a todos
Correspondência oficial: interpretação e prática (redação oficial)	Comum a todos
Língua brasileira de sinais	Comum a todos
Endnote basic: uma ferramenta para gerenciar referências bibliográficas	Informação
Introdução à prática de mindfulness	Comum a todos
Introdução à gestão do conhecimento organizacional	Comum a todos
As ameaças virtuais e a importância da segurança da informação nos dias atuais	Comum a todos
Práticas administrativas com software livre	Comum a todos
Portais institucionais com wordpress	Comum a todos
Seminário de integração e formação de carreira	Comum a todos
Atender pessoas: qualidade no serviço público	Comum a todos
O gestor público e a lei de responsabilidade fiscal	Comum a todos
Fundamentos teóricos da avaliação: refletindo sobre a prática	A ser definido
Guarda do patrimônio na UFJF	Administrativo e infraestrutura
Google docs/drive: simplificando processos administrativos, incrementando pesquisas acadêmicas	Comum a todos
A lei de drogas e o menor infrator	Administrativo e infraestrutura

Fotografia instrumental: do análogo ao digital	Artes, comunicação e difusão
Informática básica – inclusão digital (windows, word, excel, internet)	Comum a todos
Estatística básica para planejamento análise de pesquisas	Comum a todos
O uso da internet como ferramenta aplicável ao trabalho (skype, google docs e outras ferramentas)	Comum a todos
Capacitação pedagógica em EAD – formação de instrutores para cursos a distância	Comum a todos
Desenvolvimento de projetos em plataforma livre	Informação
Leitura e produção de textos	Comum a todos
Normas ABNT para apresentação de artigos e pôsteres	Informação
Portal de Periódicos Capes: instruções básicas de utilização	Informação
Introdução à gestão por processos	Administrativo
Fundamentos teóricos da avaliação: refletindo sobre a prática	Comum a todos
Introdução ao processo licitatório na administração pública	Comum a todos
Gestão de compras na UFJF	Comum a todos
Orcid, researcherid e minhas citações (google acadêmico): introdução, criação e atualização do perfil	Informação
Gerenciamento de crises	Comum a todos
Informática básica – inclusão digital	Comum a todos
Seminário de integração e formação de carreira	Comum a todos
Ética aplicada no serviço público federal	Comum a todos
Mendeley: aplicação acadêmica do gerenciador de referências excel intermediário - office 2007	Informação
Excel intermediário - office 2007	Comum a todos
Banco de dados Access – nível básico	Comum a todos
Metodologia de elaboração de projetos e pesquisas	Comum a todos
Como priorizar projetos	Comum a todos
Empreendedorismo no setor público	Comum a todos
Comunicação dirigida por objetivos	Administrativo
Práticas integradoras no ensino superior	Comum a todos
O canto coral como prática educativo-musical e sociocultural	Comum a todos
Procedimentos para sindicância e processo administrativo disciplinar no serviço público	Comum a todos
Projeto de material didático	A ser definido
Dificuldades no uso da norma culta do português brasileiro	Comum a todos

Rotinas básicas acadêmicas e administrativas da UFJF	Administrativo
Saúde e segurança do servidor público federal	Comum a todos
O ambiente virtual de aprendizagem - moodle e suas possibilidades pedagógicas	Comum a todos
Compras na UFJF	Comum a todos
Noções de contabilidade aplicada ao setor público	A ser definido
Capacitação para o uso do sistema plataforma Brasil/procedimentos, normas e diretrizes	Comum a todos
Comunicação e comportamento como ferramentas de gestão	Administrativo
Segurança cidadã - o novo paradigma de segurança	Infraestrutura
Eficiência energética no cotidiano	Comum a todos
Legislação básica aplicada ao desenvolvimento de pessoas	Comum a todos
Logística de medicamentos: armazenamento e transporte	Administrativo ou infraestrutura
Mapeamentos de processos	Comum a todos
Extrator de dados do siape	Administrativo
Direitos autorais e plágio na internet	Comum a todos
Assédio moral no trabalho	Comum a todos
Libras virtual – básico	Comum a todos
A nova previdência complementar do servidor público funpresp	Administrativo
Introdução à diagramação de processos com o software Bizagi	Comum a todos

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista – Levantamento de evidências

1. Através de qual/quais meios você aprendeu/aprende os serviços que desenvolve na secretaria?
2. Quais são os principais problemas que você enfrenta em seu dia a dia na secretaria do curso?
3. Quando assumiu o cargo teve algum tipo de capacitação? Está satisfeito (a) com a forma em que foi capacitado para atuar no setor?
4. Quais alternativas você sugeriria para atenuar os problemas relacionados à dúvidas dos servidores das secretarias dos cursos do ICV da UFJF-GV?

APÊNDICE C - PESQUISA SOBRE OS CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERTADOS
PELA UFJF

Questionário aplicado aos TAEs Assistentes em Administração do campus avançado

Prezado(a) servidor(a) da UFJF-GV,

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora e o Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa sobre os cursos de capacitação ofertados pela UFJF. Nesta pesquisa pretendemos construir um diagnóstico a respeito da capacitação recebida pelos servidores Assistentes em Administração do campus avançado da UFJF em Governador Valares (UFJF-GV) e os principais desafios enfrentados.

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa.

Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

(A) Sim (B) Não

Desde já, agradeço a sua colaboração!

Atenciosamente,

Karine Rocha Nery.

QUESTIONÁRIO

Primeiro, gostaríamos de saber um pouco mais sobre você e seu trabalho na UFJF

1. Em qual setor você trabalha?
 - a) Apoio administrativo
 - b) Biblioteca
 - c) Central de atendimento
 - d) Comunicação, Cultura e Eventos
 - e) Contratos
 - f) Coordenação de Gestão de Pessoas
 - g) Gerência administrativa
 - h) Patrimônio e Almoxarifado
 - i) Saúde, Segurança e Bem-Estar

- j) Secretaria da diretoria
 - k) Secretaria de curso
 - l) Setor de graduação ou Pós-graduação
 - m) Tecnologia da informação
 - n) Transportes
 - o) Outro: _____
2. Há quanto tempo é servidor (a) da UFJF-GV?
- a) Menos de 1 ano
 - b) Entre 1 a 2 anos
 - c) Entre 2 a 3 anos
 - d) Entre 3 a 4 anos
 - e) Mais de 4 anos
3. Qual a sua idade
- a) 18 a 25 anos
 - b) 26 a 35 anos
 - c) 36 a 45 anos
 - d) 46 a 55 anos
 - e) Acima de 56 anos
4. Qual era sua formação no momento de ingresso na UFJF?
- a) Ensino Médio Completo
 - b) Superior Completo
 - c) Superior Incompleto
 - d) Especialização *lato sensu* completa
 - e) Especialização *lato sensu* incompleta
 - f) Mestrado completo
 - g) Mestrado incompleto
 - h) Doutorado completo
 - i) Doutorado incompleto
5. Qual o seu grau de escolaridade atual?
- a) Ensino Médio Completo

- b) Superior Completo
 - c) Superior Incompleto
 - d) Especialização *lato sensu* completa
 - e) Especialização *lato sensu* incompleta
 - f) Mestrado completo
 - g) Mestrado incompleto
 - h) Doutorado completo
 - i) Doutorado incompleto
6. Já trabalhou em alguma instituição pública antes de assumir na UFJF-GV?
- a) sim
 - b) não
7. A experiência adquirida em meu trabalho anteriormente à UFJF auxilia no desenvolvimento da minha função na universidade
- a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Concordo
 - d) Concordo totalmente

Agora, queremos saber sua opinião sobre as capacitações que recebeu no último ano

8. Quando fui empossado tive curso de capacitação para atuar em meu setor
- a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Concordo
 - d) Concordo totalmente
9. Através do (s) seguinte (s) meio (s) aprendi/aprendo os serviços que desenvolvo em meu setor:

Meios	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
a) Cursos de capacitação ofertados pela UFJF				
b) Através de servidores mais experientes				
c) Através de contato com o campus sede, por telefone e/ou e-mail				
d) Outros. Quais?				

10. Preciso pedir ajuda constantemente ao campus sede por não saber como realizar algum procedimento em seu setor

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

11. As informações que solicito ao campus sede são respondidas satisfatoriamente

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

12. O fluxo de informações entre o campus sede e o campus avançado é satisfatório

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

13. Passo por dificuldades no dia a dia com relação ao trabalho exercido por falta de capacitação recebida

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo

- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

14. Vejo necessidade em realizar cursos específicos em relação ao setor onde trabalho

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

15. Já demonstrei ao meu chefe a necessidade de realizar cursos de capacitação referentes às atividades que exerço

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

16. Eu e/ou meu chefe já solicitamos à PROGEPE cursos de capacitação

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

17. Sei que a PROGEPE abre espaço para sugestões de cursos a serem ofertados

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

18. Os conhecimentos adquiridos nos cursos ofertados pela UFJF e já realizados por mim foram aproveitados para desempenhar minha função no cargo em que atuo

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo

d) Concordo totalmente

19. Meu chefe me incentiva a participar dos cursos de capacitação

a) Discordo totalmente

b) Discordo

c) Concordo

d) Concordo totalmente

20. Após atingir o nível máximo de progressão por capacitação, continuo (continuarei) interessado (a) em realizar os cursos ofertados pela UFJF

a) Discordo totalmente

b) Discordo

c) Concordo

d) Concordo totalmente

21. Considero que não há melhorias a serem feitas nos cursos ofertados pela UFJF

a) Discordo totalmente

b) Discordo

c) Concordo

d) Concordo totalmente

22. Em minha opinião, são problemas enfrentados em meu dia a dia:

Problemas	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
a) Atraso nos trâmites dos processos				
b) Erros em documentos				
c) Insegurança nas ações				
d) Duplicidade de informações				
e) Falta de padronização das ações				
f) Desperdício de recursos financeiros				
g) Retrabalho devido a erros na execução dos processos, pela falta de informações sobre				

	os trâmites corretos				
h)	Insatisfação devido às condições de trabalho				
i)	Perda de autonomia por não ter conhecimentos suficientes sobre determinadas atividades e ter que depender da sede ou de outros setores para desempenhá-las				
j)	Estresse devido aos problemas enfrentados que foram assinalados acima				

23. Já houve reclamações do público interno e/ou externo quanto à deficiência de informações prestadas

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo
- c) Concordo
- d) Concordo totalmente

Por fim, queremos saber o que você considera importante para desenvolver um bom trabalho na UFJF

24. Em pesquisa exploratória feita no início deste estudo, foi evidenciado que os TAEs possuem dúvidas sobre como exercer suas atividades administrativas. A partir dessa constatação, sugeriria as seguintes proposições para ajudar a sanar as dúvidas e atenuar as dificuldades dos servidores do campus avançado:

Sugestões		Sim	Não
a)	Mapeamento de todos os serviços desenvolvidos no setor		
b)	Existência de um POP (Procedimento Operacional Padrão)		
c)	Mecanismo on-line para tirar dúvidas		

d)	Oferta de cursos específicos e que sejam relacionados ao trabalho desenvolvido no setor		
e)	Presença no campus avançado de alguns setores existentes no campus sede		
f)	Cite outros:		

25. Cite cursos que você julga serem necessários para atuar em seu setor ou que gostaria que fosse ofertado pela UFJF (ou que tivesse sido ofertado assim que tomou posse e começou a atuar em seu setor)

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À GERENTE DE
CAPACITAÇÃO

1. Há quanto tempo é servidora da UFJF?
2. Há quanto tempo atua neste cargo?
3. Qual é o papel desta gerência?
4. Qual é o objetivo do PROCAP para a UFJF?
5. Existe capacitação destinada ao servidor recém-empossado e que seja específica ao setor em que vai atuar?
6. Existe o formulário onde o servidor pode sugerir cursos de capacitação. As sugestões são atendidas?
7. Esta gerência possui conhecimento das necessidades dos setores ou possui alguma forma de fazer um levantamento dessas necessidades?
8. (Se não, existe a possibilidade de ser feito?)
9. Quando o campus avançado em Governador Valadares foi criado, foi pensado alguma capacitação destinada aos servidores de lá?
10. Na implantação da UFJF-GV não havia servidores com experiência de UFJF para ensinar os recém-empossados. Este setor pensou em alguma estratégia que atendesse aos servidores *novatos* de lá?
11. Há muitas demandas de capacitação pelos servidores do campus avançado?
12. Houve algum pedido de GV relativo a algum tipo de capacitação?
13. Se sim, de que tipo, ou com qual finalidade?
14. Vocês aqui do setor de capacitação, têm conhecimento das dificuldades enfrentadas pelos servidores de Governador Valadares quanto a falta de capacitação específica?
15. A universidade está se preparando para implementar a gestão por competências?
16. Há um prazo para a efetiva implementação?
17. Há intenção em iniciar em algum campus primeiro?
18. Em sua visão, quais são os principais desafios enfrentados por esta gerência?
19. Os Assistentes em Administração do campus avançado responderam a uma pesquisa e propuseram a realização de alguns cursos de capacitação (sistematização da questão 25 do Apêndice C). Você acha viável a criação de cursos com essas temáticas?