

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

SIDNEY LEANDRO DE SOUZA

**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**

JUIZ DE FORA

2016

SIDNEY LEANDRO DE SOUZA

**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**

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. Marcos Tanure Sanábio

JUIZ DE FORA

2016

SIDNEY LEANDRO DE SOUZA

**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**

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 29/08/2016.

---

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Júlio César Andrade de Abreu  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

À minha família, pelo incentivo e pelo apoio nos caminhos que escolhi. Sem a ajuda de vocês, este trabalho e meus sonhos não se realizariam.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora, porque sempre me senti protegido e por terem colocado pessoas tão especiais em meu caminho.

À minha mãe, Maria Rita, pelo apoio sincero e incondicional.

À minha esposa, Rejane, que além de apoiar-me, vivenciou cada etapa deste mestrado, e me deu meu filho João Vitor, minha maior fonte de inspiração. Nas etapas mais difíceis, nele me inspirei.

Aos meus irmãos e Irmãs, pelo incentivo direto ou indireto.

Aos colegas e professores do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aos diretores e servidores dos Institutos de Ciências Biológicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas, que participaram desta pesquisa. À pró-reitora de Gestão de Pessoas, à gerente de Capacitação, e à equipe da Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas.

Agradeço, ainda, a todos os amigos da Universidade Federal de Juiz de Fora, em especial à equipe da Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos, e aos professores Marcos Tanure Sanábio, Carolina Alves Magaldi, Victor Cláudio Paradela Ferreira, Leonardo Ostwald Vilard e Juliana Magaldi, cujas orientações facilitaram minha caminhada. A contribuição de vocês é imensurável.

A menos que modifiquemos nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

(ALBERT EINSTEIN)

## RESUMO

A presente dissertação foi 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 apresentado discute o processo de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em Educação (TAEs), lotados em unidades acadêmicas da UFJF. Este estudo busca verificar quais são as limitações da política de capacitação da Universidade Federal de Juiz de Fora, na percepção dos Técnico-administrativos em Educação e dos gestores de unidades acadêmicas. Dessa forma, o objetivo geral é realizar uma análise da política de capacitação/qualificação dos servidores da UFJF. Os objetivos específicos, por sua vez, são: (i) descrever a política de capacitação da UFJF, os incentivos e as limitações; (ii) analisar se os conhecimentos adquiridos estão sendo utilizados para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade acadêmica; e (iii) propor um plano de intervenção, que associe as ações de formação continuada à melhoria dos serviços prestados pela instituição. Para isso, além das pesquisas bibliográfica e documental, foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gestores das unidades acadêmicas mencionadas, à Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e à gerente de Capacitação. Também foi realizado um grupo focal com a equipe da Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas. Além disso, os servidores dos Institutos de Ciências Biológicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas participaram da pesquisa por meio de respostas a questionários. Conforme analisamos, o desenho e o conteúdo dos cursos dos Programas de Capacitação e Qualificação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), em especial, não atendem a parte das necessidades dos institutos. A falta de cursos específicos e/ou a promoção de formações com pouca aplicabilidade na UFJF são fatores que desmotivam os TAES das unidades acadêmicas pesquisadas quanto a sua participação.

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

## ABSTRACT

This work was developed in the Professional Master in Management and Education Evaluation (PPGP) from the Center for Public Policy and Education Evaluation from the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF), located in Brazil. The management case we present here discusses the process of training and qualification of people who develop the function of technical and administrative in Education (Taes) in UFJF's academic units. This study aims to verify the limitations on the qualification policy from the Federal University of Juiz de Fora considering the technical and administrative in Education people and academic unit managers' perceptions. Thus, the general objective is to analyze the training / qualification policy of the civil servants from UFJF. The specific objectives, in turn, are: (i) describing the UFJF's training policy, incentives and constraints; (ii) verifying whether the knowledge acquired are being used to improve the service offered to the academic community; and (iii) proposing an action plan, involving the actions of continuing education to improve the services provided by the institution. For this, besides the bibliographical and documentary research, a field research was also conducted with semi-structured interviews applied on the managers from the mentioned academic units – the Pro-Rector of People Management and the manager in training. It was also held a focus group with staff from the Evaluation Coordination and Movement of People. In addition, the civil servants from the Institutes of Biological Sciences, Exact Sciences and Human Sciences participated in the study through responses to questionnaires. As we analyze, the design and the content from the courses developed by the Capitation and Qualification Programs to Technical-administrative People in Education (Taes) in particular, do not meet the part of the institutes needs. The lack of specific courses and / or the promotion of training with little applicability in UFJF are factors that discourage the participation of people from these academic units.

**Keywords:** People Management; Skills Management; People training.



## LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Cead	Centro de Educação a Distância
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICH	Instituto de Ciências Humanas
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
Proades	Programa de Avaliação de Desempenho
Proquali	Programa de Apoio à Qualificação
Procap	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRORH	Pró-reitoria de Recursos Humanos
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TAE	Técnico-administrativo em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da PRORH	27
Figura 2	Processos Básicos de Gestão de Pessoas	44
Figura 3	Processos de aplicar pessoas, de desenvolver pessoas e de monitorar pessoas	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Percentual de TAEs por instituto que participaram da pesquisa.....	59
Gráfico 2	Interesse dos TAEs em se aperfeiçoarem ao longo da carreira.....	61
Gráfico 3	Divulgação dos cursos de capacitação.....	74
Gráfico 4	Formação dos servidores.....	83
Gráfico 5	Frequência de realização dos cursos de capacitação ofertados pela UFJF.....	81
Gráfico 6	Utilização dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho (UFJF).....	84
Gráfico 7	Incentivo da chefia quanto à participação nos cursos oferecidos pela instituição (UFJF).....	82
Gráfico 8	Atendimento às necessidades no ambiente de trabalho.....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Nível do cargo e de capacitação dos TAES entrevistados.....	58
Quadro 2	Resumo dos instrumentos de pesquisa por cargo e sigla.....	60
Quadro 3	Fases do Proades.....	65
Quadro 4	Principais problemas observados.....	84
Quadro 5	Diagnóstico das necessidades institucionais e sistemas de reuniões periódicas.....	88
Quadro 6	Direcionamento de ações para aumentar a aplicabilidade de cursos.....	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quantitativo de TAEs – Período 2008 a 2015	20
Tabela 2	Carga horária necessária para progressão por capacitação profissional	23
Tabela 3	Percentual de incentivo X nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo - Anexo IV	24
Tabela 4	Número de eventos (cursos / palestras / seminários) ofertados e servidores beneficiados no período de 2007 a 2013	33
Tabela 5	Investimentos realizados nos cursos de capacitação ofertados pela UFJF	34
Tabela 6	Total de beneficiados, TAES e Professores, pelo programa Proquali (2011 a 2014)	34
Tabela 7	Total de TAES beneficiados pelo programa Proquali (2011 a 2014)	35
Tabela 8	Total de Professores beneficiados pelo programa Proquali (2011 a 2014)	35
Tabela 9	Quantitativo de TAEs em condições de se aposentar	38
Tabela 10	Comparativo entre o total de servidores da UFJF e dos ICB, ICE e ICH	56
Tabela 11	Interesse em realizar os cursos de capacitação x nível de capacitação	61

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1 O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO / QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 Política de capacitação do governo federal .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 A estrutura administrativa da UFJF .....</b>	<b>26</b>
1.2.1 A Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal... .	28
1.2.2 A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas.....	28
1.2.3 A Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas .....	29
<b>1.3 A capacitação dos servidores na UFJF.....</b>	<b>29</b>
1.3.1 A capacitação na UFJF em dados .....	33
<b>1.4 Elementos de investigação .....</b>	<b>36</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Eixos de análise.....</b>	<b>42</b>
2.1.1 O planejamento das ações de capacitação e de qualificação .....	42
2.1.2 O aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação .....	45
<b>2.2 Aspectos metodológicos .....</b>	<b>55</b>
<b>2.3 Análise dos resultados obtidos .....</b>	<b>60</b>
2.3.1 O planejamento das ações de capacitação e qualificação na UFJF ....	64
2.3.2 O aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação nos institutos pesquisados .....	76
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA PARA O MELHOR APROVEITAMENTO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERECIDOS PELA UFJF .....</b>	<b>86</b>
<b>3.1 Propostas relacionadas ao planejamento das ações de capacitação</b>	<b>87</b>
<b>3.2 Propostas relacionadas ao aproveitamento das habilidades</b>	

adquiridas nos processos de capacitação .....	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	94
REFERÊNCIAS .....	96
APÊNDICES .....	100

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho consistiu em um estudo sobre o processo de capacitação e qualificação dos Técnico-administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Foram realizadas a descrição e uma análise das oportunidades e dos incentivos oferecidos a esses profissionais, ao mesmo tempo em que verificamos as possíveis limitações no processo.

Conforme destacamos, o processo de qualificação e capacitação se justifica pela necessidade de habilitar os mais variados profissionais ao exercício de suas funções, e a evolução no setor de tecnologias e de comunicação exige dos servidores uma atualização contínua. Soma-se, ainda, a necessidade de usar de forma racional os diversos recursos disponíveis. Essa realidade não é diferente no setor público, considerando que muitos conhecimentos exigidos para um servidor em início de carreira em um determinado segmento são insuficientes para o exercício do cargo que ocupa atualmente.

Nesse sentido, Brasil (2015) ressalta que a capacitação do servidor visa ao aumento da eficiência, da qualidade e da eficácia dos serviços prestados à população. Ainda de acordo com Brasil (2012), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, criada através do Decreto nº 5.707/2006, consolida o desenvolvimento profissional como um componente que influencia na qualidade do serviço público.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, estabelece que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal deve ser implementada pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Entre as diretrizes desta política, destacamos o incentivo e o apoio ao servidor público nas atividades de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais. Ressaltamos, ainda, a necessidade de promoção e de avaliação permanentemente das ações de capacitação.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) vem promovendo cursos e estímulos visando à formação continuada e ao aperfeiçoamento dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). No ano de 2015, de acordo com a Pró-



Reitoria de Recursos Humanos da UFJF (PRORH)<sup>1</sup>, a instituição contava com 1.585 TAEs. No plano de carreira de tais profissionais, existem incentivos financeiros à qualificação e à capacitação.

A necessidade de constante aperfeiçoamento profissional ganha mais relevo ao considerarmos a expansão do ensino superior que se deu no Brasil nos últimos anos. No ano de 2007, foi instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o que resultou em uma importante expansão na estrutura física da instituição e em um considerável aumento do número de servidores.

As mudanças verificadas nos últimos anos causam impactos na forma de gestão de uma instituição caracterizada pela produção de conhecimentos e pela diversidade, sendo necessárias a construção e a implementação de ações que levem a uma maior qualidade nos serviços prestados à comunidade universitária. Uma dessas políticas volta-se para o capital humano da instituição, buscando formar um profissional crítico e reflexivo, consciente de que sua atuação é importante para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Percebemos, assim, a importância de se aproveitar melhor todos os meios destinados à formação, à capacitação e à qualificação dos diversos profissionais que atuam na instituição. Para isso, é necessário um diagnóstico das reais necessidades da UFJF e a implementação de ações para que elas sejam satisfeitas, em busca de um aumento da qualidade dos serviços e de um melhor aproveitamento de sua estrutura física e dos recursos humanos disponíveis.

Dessa forma, ganham relevo políticas que visem a verificar: a) se as ferramentas e os conceitos utilizados no processo de capacitação/qualificação estão alinhados com os objetivos institucionais; b) se existe uma definição clara dos propósitos de cada curso ou evento a serem promovidos; c) se as novas habilidades adquiridas são utilizadas nos serviços desempenhados ou se há a necessidade de uma capacitação em serviço (construindo mecanismos que possibilitem uma troca de experiências entre os diversos servidores).

Ao ponderarmos sobre essas políticas, compreendemos como o setor de Gestão de Pessoas da UFJF vem se preparando e agindo em um momento de

---

<sup>1</sup> A Resolução nº 26/2016 do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora modificou a nomenclatura dessa Pró-Reitoria que, a partir de 11 de abril de 2016, passou a ser denominada Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

expansão, de globalização e de crises. Da mesma forma, buscamos entender a importância de um constante aperfeiçoamento profissional e de envolver os mais diversos profissionais em torno de objetivos específicos.

Considerando este cenário, apresentamos a questão norteadora desta dissertação: quais são as limitações da política de capacitação da Universidade Federal de Juiz de Fora na percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas?

O interesse pelo tema é fruto de 18 anos de serviços prestados à instituição. Em julho de 1998, entrei para o quadro de servidores da instituição, exercendo a função de laboratorista (assistente de Laboratório) no Instituto de Ciências Biológicas, no Laboratório de Microbiologia. Em 2010, fui nomeado para o cargo de técnico em Assuntos Educacionais; tomei posse em dezembro do mesmo ano, entrando em exercício no Centro de Educação à Distância da UFJF. Em dezembro de 2013 fui removido para a Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos. Durante este período, sempre busquei realizar cursos oferecidos pela instituição.

O interesse pelo tema também se justifica pela consciência de que a atuação dos servidores é essencial para que a UFJF alcance sua missão. Destacamos, ainda, o desejo de que o presente trabalho possa contribuir para com o contínuo aperfeiçoamento dos profissionais dos mais diversos setores, e para uma reflexão sobre a importância do tema e da valorização das novas competências e habilidades adquiridas.

O objetivo geral do presente estudo é analisar a política de capacitação/qualificação da UFJF, buscando verificar as limitações de acordo com a percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas (ICB, ICH e ICE). Os objetivos específicos são: (i) descrever a política de capacitação e qualificação da UFJF, bem como os incentivos fornecidos e suas limitações; (ii) analisar se os conhecimentos adquiridos estão sendo utilizados para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade acadêmica; e (iii) propor um plano de intervenção, que associe ações destinadas à formação continuada e a melhoria dos serviços prestados pela instituição.

O presente estudo foi estruturado em três capítulos. No primeiro, focamos nos incentivos à qualificação e à capacitação dos técnicos administrativos em Educação, voltando-se para ações do governo federal e para os aspectos legais que fundamentam a implantação de uma política de capacitação nas instituições

federais. Posteriormente, apresentamos e descrevemos a política de capacitação adotada pela Universidade Federal de Juiz de Fora, enfatizando o quantitativo de servidores beneficiados, os investimentos financeiros realizados, e o crescimento da comunidade universitária nos últimos anos.

No Capítulo 2, à luz da literatura, realizamos uma análise sobre o processo de capacitação e qualificação. Aprofundamos a discussão a partir das obras de alguns autores que se dedicaram ao estudo da importância da capacitação/qualificação nos processos de gestão de recursos humanos. Para auxiliar na referida análise, realizamos uma pesquisa com servidores e diretores do Instituto de Ciências Biológicas (ICB), do Instituto de Ciências Humanas (ICH), e do Instituto de Ciências Exatas (ICE).

Os resultados obtidos no Capítulo 2 subsidiaram a construção de um Plano de Ação Educacional, apresentado no Capítulo 3 desta dissertação, que tem por objetivo a realização de intervenções ancoradas na relevância de se estruturar, aperfeiçoar e aplicar uma política de capacitação que tenha efeitos positivos e diretos nos serviços prestados à comunidade acadêmica. O capítulo em questão se volta para a importância de valorizar e aplicar os novos conhecimentos adquiridos. Para tanto, serão considerados os seguintes itens: capacitação em serviço, formação de banco de talentos, e alocação / realocação de servidores (sempre que possível), conforme o perfil desenvolvido.

Podemos dizer, portanto, que o foco central do presente estudo é o processo de capacitação e qualificação dos servidores lotados em unidades acadêmicas da Universidade Federal de Juiz de Fora.

## 1 O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO / QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A UFJF busca a formação continuada de seus servidores, oferecendo cursos e incentivos, os quais, direta ou indiretamente, podem impactar nas atividades desempenhadas. Muitos eventos realizados são utilizados para o desenvolvimento na carreira, por meio da progressão por capacitação profissional.

Considerando este contexto, podemos dizer que uma política de incentivo à capacitação e à qualificação é uma ferramenta importante na obtenção de um melhor desempenho profissional. Isso, principalmente quando verificamos que, nos últimos anos, houve um significativo aumento do número de servidores na instituição. Esse fato pode ser percebido através da Tabela 1, apresentada a seguir:

**Tabela 1 - Quantitativo de TAEs - Período 2008 a 2015**

Ano	Classe					Totais
	A	B	C	D	E	
<b>2008</b>	31	80	253	536	263	1163
<b>2009</b>	30	76	245	552	290	1193
<b>2010</b>	28	80	245	556	300	1209
<b>2011</b>	28	84	247	561	333	1253
<b>2012</b>	28	77	242	595	357	1299
<b>2013</b>	26	76	228	588	375	1293
<b>2014</b>	25	75	230	726	471	1527
<b>2015</b>	24	74	228	775	484	1585

Fonte: informações coletadas em pesquisa de campo na UFJF.

Os dados supracitados revelam que, no período compreendido entre os anos de 2008 a 2015, houve um crescimento de aproximadamente 36% no corpo técnico da UFJF, fato que reforça a importância do tema. Enfatizamos o que prescreve o Art. 9º da Lei nº 11091/2005:

[...] Art. 9º O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas (BRASIL, 2005).

Quando se analisa a Legislação (Decreto nº 5.707/2006 e a Lei nº 11091/2005) sobre o tema, nota-se uma preocupação em melhorar a eficiência, a

qualidade e a eficácia dos serviços prestados à população. Existe, também, uma associação entre o desenvolvimento profissional dos servidores e a qualidade na prestação do serviço público.

Desta forma, é interessante analisar as qualidades e as limitações das ações que visem ao aperfeiçoamento profissional dos servidores da UFJF, bem como construir políticas que associem os interesses individuais aos institucionais. É importante investigar como foi planejada a política de capacitação / qualificação da UFJF, verificar que aspectos foram considerados em sua construção e se existem ações que estimulem o uso das novas habilidades adquiridas nos serviços realizados.

Este capítulo busca apresentar como vem ocorrendo o processo de qualificação e de capacitação dos servidores da instituição, os incentivos fornecidos e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecida pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Serão destacados os investimentos realizados e o número de servidores beneficiados, fundamentos que subsidiam a elaboração dos Capítulos 2 e 3 desta dissertação.

### **1.1 Política de capacitação do governo federal**

A Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 37, traz princípios que regem a administração pública. A administração, direta e indireta, deverá obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Tais princípios são de observância obrigatória. Assim, reforça-se a importância da qualificação do servidor público e de sua formação crítica e reflexiva, para poder realizar o seu papel em conformidade com os preceitos constitucionais.

Enfatizamos a Lei nº 8112/90, que define e regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Os Artigos 87, 98 e 99 são exemplos de estímulos e da preocupação do legislador com a qualificação dos servidores públicos federais:

Art. 87. 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 [...].

Art. 98. Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo [...].

§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho [...].

Art. 99 Ao servidor estudante que mudar de sede no interesse da administração é assegurada, na localidade da nova residência ou na mais próxima, matrícula em instituição de ensino congênere, em qualquer época, independentemente de vaga (BRASIL, 1990).

Nos artigos citados, o legislador buscou valorizar a formação e a qualificação do servidor, oferecendo melhores condições e horários diferenciados para a conclusão dos estudos e para o aperfeiçoamento profissional.

Por sua vez, o Decreto nº 5.707/2006 define as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. No referido decreto, o § 1º do Artigo 10 condiciona a licença para participar de curso de capacitação profissional, prevista no Artigo 87 da Lei nº 8112/90, ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição. Dessa forma, busca-se condicionar a liberação do servidor aos interesses da administração pública.

Os parágrafos 3º e 4º do Artigo ainda possibilitam, respectivamente, o custeio da inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença. A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição. Percebe-se que tais ações de capacitação e qualificação devem estar associadas aos interesses institucionais.

De acordo com a Lei nº 11091/2005, os cargos técnicos administrativos são classificados em cinco níveis (A, B, C, D e E), em função da escolaridade exigida para o cargo. O Artigo 10 da norma define as regras para a progressão por capacitação dos servidores:

[...] 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 (BRASIL, 2015 , grifo nosso).

Os cargos técnico-administrativos são estruturados em quatro níveis de capacitação. O incentivo à capacitação ocorre através de cursos realizados pelos servidores, que a cada 18 meses podem apresentar um certificado, com uma carga horária mínima estabelecida, e mudar seu nível de capacitação. A Tabela 2, a seguir, descreve a carga horária necessária para a progressão por capacitação profissional:

**Tabela 2 - Carga horária necessária para a progressão por capacitação profissional**

<b>NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO</b>
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 (2005).

A progressão por capacitação profissional é um incentivo ao aperfeiçoamento. No entanto, como se pode observar na Tabela 2, existe uma limitação, uma vez que o servidor pode atingir o nível IV em quatro anos e meio. Após esse período, a evolução na carreira ocorre apenas por meio da progressão por mérito profissional, relacionada ao tempo de trabalho. Considerando esta perspectiva, é interessante pensar em outros estímulos que levem os servidores a se capacitarem ao longo da carreira.

Outro ponto a ser destacado é o incentivo à qualificação, que se relaciona ao nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo. Os técnico-administrativos em Educação que possuem uma escolaridade formal superior à prevista para o cargo recebem um incentivo financeiro, calculado sobre o vencimento básico, conforme a Tabela 3 a seguir:

**Tabela 3 - Percentual de incentivo x nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo - Anexo IV**

	Área de concentração com relação direta ao cargo	Área de concentração com relação indireta ao cargo
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 (2005).

Os percentuais não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão. Este fato é um grande incentivo para que o servidor busque, ao longo de sua carreira, uma formação superior à exigida para o cargo que ocupa.

A Lei Federal nº 11091/2005 regulamenta o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). O Artigo 12 impõe que o incentivo à qualificação seja calculado sobre o vencimento básico do servidor. A norma possibilita, ainda, a liberação do servidor para a realização de mestrado ou doutorado, porém, condiciona-a ao resultado favorável na avaliação de desempenho.

Conforme o Art. 1º do Decreto nº 5.707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui as seguintes finalidades: (i) melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; (ii) proporcionar o desenvolvimento do servidor público; (iii) adequar as competências requeridas dos



servidores aos objetivos institucionais, (iv) divulgar e gerenciar as ações de capacitação e racionalizar os gastos com capacitação.

Já o Art. 3º do referido Decreto cita as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Dentre elas, ressaltamos que a mencionada política deve: (i) incentivar e apoiar o servidor público nas atividades de capacitação, que devem ser voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; (ii) promover a capacitação gerencial do servidor, qualificando-o para o exercício de atividades de direção e assessoramento; (iii) incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, aproveitando as habilidades e os conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; (iv) incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor; (v) oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público; (vi) promover a avaliação permanentemente dos resultados das ações de capacitação.

Nesta perspectiva, destacam-se os interesses da administração pública em alinhar os objetivos individuais aos institucionais, de valorizar os conhecimentos e as habilidades de servidores da instituição, e ainda de racionalizar gastos, no sentido de evitar desperdícios, e de centrar esforços para aumentar o rendimento e reduzir os custos ao máximo possível.

Percebe-se que o desenvolvimento dos servidores é uma preocupação da Administração Pública Federal. A implantação de um programa de capacitação / qualificação, além de proporcionar aos servidores ganhos financeiros, pode gerar uma maior satisfação profissional. Tanto a Lei nº 11.091/2005 quanto o Decreto nº 5.707/2006 corroboram o entendimento de que a associação de interesses institucionais com a formação profissional pode elevar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

O cenário apresentado é favorável à implantação de uma política de valorização profissional e institucional, apontada pelas diretrizes nacionais como um dos caminhos que levam a uma maior eficiência nos serviços públicos. Assim, é importante compreender a UFJF dentro deste contexto. Porém, antes de descrevermos as ações propostas, torna-se necessária uma compreensão da estrutura administrativa da instituição, mais precisamente no que tange à atuação dos gestores responsáveis pela estruturação das políticas.

## 1.2 A estrutura administrativa da UFJF

De acordo com o regimento da UFJF, a instituição se estrutura em: Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares. São considerados Órgãos Superiores: o Conselho Superior e os Conselhos Setoriais. O primeiro é o órgão máximo de deliberação interna; possui funções de caráter normativo e de planejamento. Por sua vez, os Conselhos Setoriais possuem natureza consultiva, deliberativa e normativa. Conforme o referido regimento, a UFJF possui quatro Conselhos Setoriais: Conselho de Graduação, Conselho de Pós-Graduação e Pesquisa, Conselho de Extensão e Cultura, e Conselho de Administração e Recursos Humanos<sup>2</sup>.

Dentre as funções do Conselho de Administração e Recursos Humanos, destacam-se: a fixação de normas para ingresso, avaliação e capacitação de recursos humanos; propostas ao Conselho Superior de metodologias de planejamento institucional, de políticas de gestão da qualidade na instituição, e de gestão da informação.

Segundo o Estatuto da instituição, é assegurada ao corpo técnico-administrativo a participação em todos os órgãos colegiados da universidade ou em conselhos instituídos nos termos do Estatuto e do Regimento Geral. Essa prerrogativa dá aos representantes da categoria o direito a voz e a voto. Tal fato reforça a importância de se qualificar e capacitar os servidores, uma vez que tais profissionais poderão ser representantes da categoria e ter uma participação decisiva nos projetos institucionais.

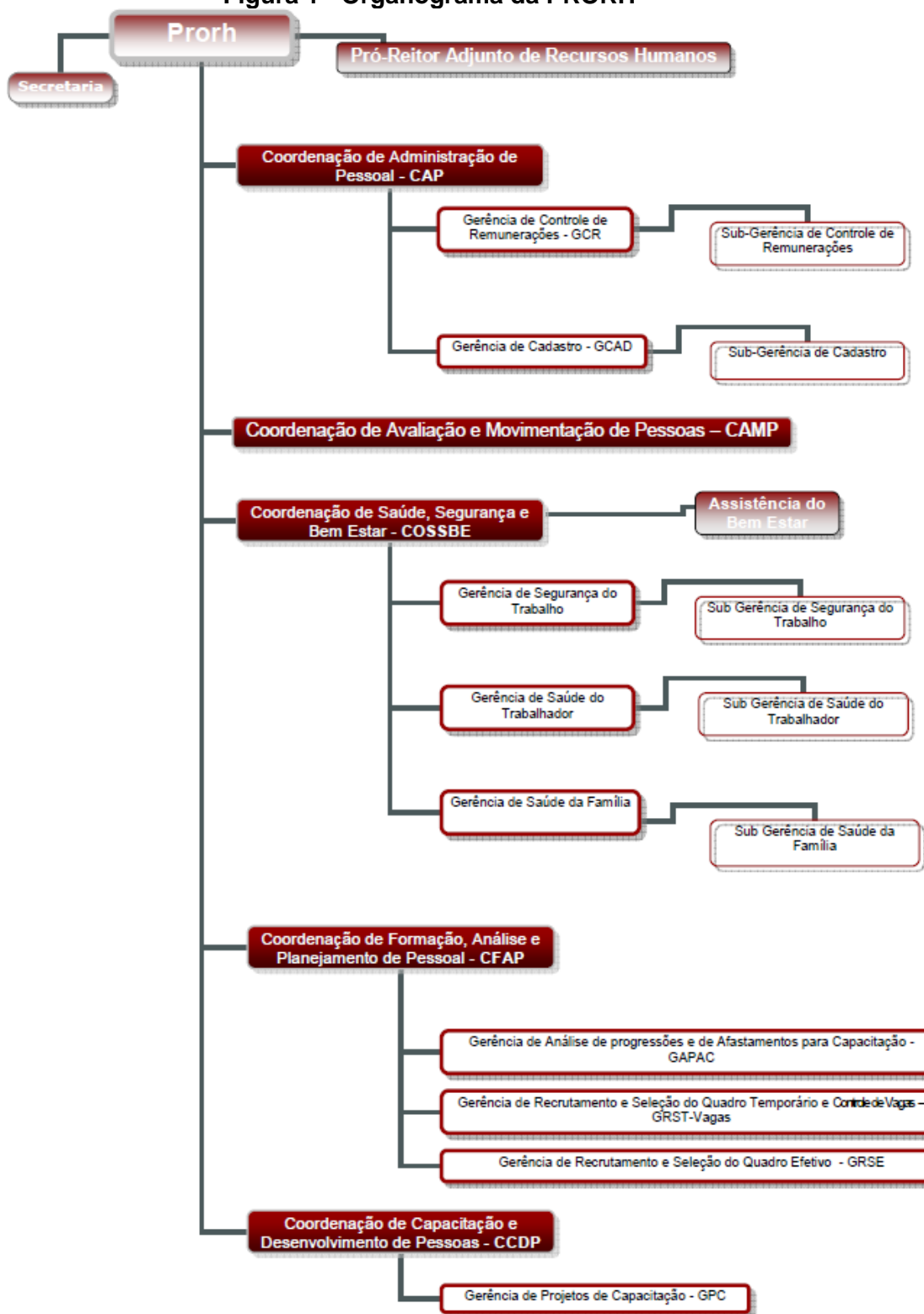
Um dos setores que merece destaque é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe). De acordo com UFJF<sup>3</sup>, essa Pró-Reitoria é responsável pela gerência da vida funcional dos servidores efetivos da instituição. Dentre as funções mencionadas, ressaltamos: seleção de pessoas (concurso público); progressão funcional; afastamentos para capacitação; alocação / realocação de servidores da instituição; promoção das atividades inerentes à capacitação e à qualificação. Na Figura 1, a seguir, apresentamos o organograma do setor:

---

<sup>2</sup> Ressalta-se que o Conselho de Administração e Recursos Humanos faz parte da estrutura organizacional da UFJF; porém, ainda não foi implementado.

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.ufjf.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

Figura 1 - Organograma da PRORH



Fonte: UFJF (2015).

A Progepe é formada por cinco coordenações: (i) Saúde, Segurança e Bem-Estar; (ii) Administração de Pessoal; (iii) Avaliação e Movimentação de Pessoas; (iv) Formação, Análise e Planejamento de Pessoal; (v) Capacitação e Desenvolvimento

de Pessoas. No contexto do presente estudo, as três últimas coordenações assumem um papel estratégico. Toda essa estrutura é coordenada pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, indicado pelo Reitor.

#### 1.2.1 A Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal

Conforme aponta a UFJF (2015), essa coordenadoria é responsável pelos processos de seleção e recrutamento de pessoal, pela análise dos processos referentes à progressão profissional e à Qualificação, e pelos afastamentos para capacitação. A coordenação é subdividida em Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação – (Gapac) e Gerência de Recrutamento e Seleção (GRS). Dentre as responsabilidades da primeira, enfatizamos: afastamentos de TAEs e docentes para a realização de pós-graduação no exterior; licença para capacitação de TAEs e docentes; incentivo à qualificação de TAEs; progressão por capacitação profissional etc.

A GRS é subdividida em duas gerências. Uma delas é responsável pelo recrutamento e pela seleção do quadro efetivo; a outra é voltada para o recrutamento e a seleção do quadro temporário, bem como para o controle de vagas.

#### 1.2.2 A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas

De acordo com a UFJF (2015), a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas volta-se para o desenvolvimento dos servidores, promovendo ações relacionadas à capacitação.

Tal setor assume grande importância para o presente estudo, pois é o responsável pelo levantamento das necessidades de capacitação junto às unidades e aos gestores, pela elaboração e execução dos projetos de capacitação, pelo contato com os instrutores, e pela realização de levantamentos de custos. Tal setor ainda coordena toda a logística (infraestrutura, divulgação e comunicação institucional) dos processos relacionados à capacitação. Enfatizamos, também, as responsabilidades quanto à avaliação das atividades, à orientação aos servidores sobre a carreira, aos processos pertinentes à abertura de inscrição nos cursos de

especialização oferecidos pela instituição aos servidores, e às bolsas do Proquali (Programa de Apoio à Qualificação).

### 1.2.3 A Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas

Nesta pesquisa, ganha relevo a Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas. Conforme a UFJF (2015), trata-se de um setor que visa a oferecer condições para o desempenho humano e a confiança dos servidores, zelando pela inserção deles no ambiente institucional. Nesta perspectiva, destacam-se as seguintes atribuições: avaliação de desempenho, cessão de outros órgãos para a UFJF, cessão para outros órgãos, estágio probatório técnico-administrativo em Educação (TAE), exoneração, licença para tratar de assuntos particulares, progressão por mérito dos TAEs, redistribuição e remoção de servidores.

A citada estrutura, na figura de seus gestores, articula-se para oferecer aos servidores da instituição condições para o aperfeiçoamento profissional. Na próxima seção, daremos ênfase às ações relacionadas aos processos de capacitação e qualificação desenvolvidas na Universidade Federal de Juiz de Fora.

## 1.3 A capacitação dos servidores na UFJF

O Plano de desenvolvimento de pessoas com cargos técnico-administrativos em Educação foi aprovado pela Resolução nº 24/2006 do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora (Consu), órgão máximo de deliberação interna da instituição. De acordo com o anexo da referida Resolução,

[...] O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF (PDICCTAE-UFJF), além de ser uma exigência prevista na Lei nº11.091, de 12 de janeiro de 2005, alterada pela Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, nos Decretos nº 5.824 e nº 5.825, de 29 de junho de 2006, e nas diretrizes gerais instituídas pela legislação complementar do Ministério da Educação e demais Resoluções da Comissão Nacional de Supervisão do PCCTAE, visa atender aos anseios institucionais no sentido de estabelecer diretrizes e metas para o desenvolvimento de seus Servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAE (UFJF, 2006).

Outras duas Resoluções do Consu, nº 09/2007 e nº 40/2010, regulamentam os processos relacionados à capacitação e à qualificação. A Resolução nº 09/2007 aprovou o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap) dos servidores

técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Já a Resolução nº 40/2010 institui o Programa de Apoio à Qualificação (Proquali / UFJF).

Em linhas gerais, o Procap se relaciona com as ações de capacitação e qualificação, ou seja, com os cursos ofertados pela instituição. Anualmente, é divulgado o cronograma dos cursos a serem ofertados. Já o Proquali regulamenta o oferecimento de bolsas aos técnico-administrativos e aos docentes efetivos da instituição. As regras específicas e o número de vagas ofertadas são estabelecidos em edital próprio.

Em UFJF (2015), é mencionado que a programação dos cursos do ano de 2015 visava a atender as demandas das unidades acadêmicas e administrativas presentes nos relatórios do Proades (Programa de Avaliação de Desempenho), bem como a recomendação do Ministério do Planejamento. Assim, de acordo com as diretrizes estabelecidas na Resolução nº 09/2007, a Universidade Federal de Juiz de Fora oferece cursos à distância, semipresenciais e presenciais, aos seus servidores.

As atividades presenciais ocorrem no *campus* de Juiz de Fora e no *campus* Avançado de Governador Valadares. Para os cursos à distância e semipresenciais, a UFJF utiliza a plataforma *Moodle*<sup>4</sup>. O Artigo 24 da Resolução nº 09/2007 destaca:

[...] Art. 24 - Serão conferidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos certificados de conclusão de módulo ao servidor público participante que obtiver, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) de frequência e aproveitamento mínimo, em conformidade com o estabelecido em cada módulo (UFJF, 2007).

O Art. 4º da Resolução nº 09/2007 determina as linhas de desenvolvimento do Procap. As ações deverão ser direcionadas para: (i) o conhecimento do serviço público, (ii) a formação geral, (iii) a educação formal, (iv) a gestão, (v) a inter-relação entre ambientes, (vi) a capacitação do servidor público relacionada ao desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional e ao cargo que ocupa. A seleção de instrutores é tratada nos Artigos 9º e 10º da citada Resolução, segundo os artigos apresentados a seguir:

Art. 9º - A seleção dos instrutores deve atender aos requisitos de qualificação técnica e far-se-á, prioritariamente, entre aqueles que possuem vínculo jurídico com a Universidade Federal de Juiz de Fora, Técnico-Administrativos em Educação e Docentes.

---

<sup>4</sup> *Moodle* é um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades *online*, em ambientes virtuais voltados para a aprendizagem (UFJF, 2016).

§1º - A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, após ampla divulgação realizada através da chamada de trabalho, manterá um cadastro de profissionais destinado a servir de base para recrutamento de instrutores.

§2º - Quando julgar necessário, a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas poderá convidar servidores públicos que possuem comprovada experiência prática na área de interesse.

Art. 10 - É permitida a contratação de profissionais não vinculados à Universidade Federal de Juiz de Fora quando, dentro do quadro de pessoas da Universidade, for impossível a utilização de instrutores qualificados na área objeto da capacitação programada, ou ainda quando se tratar de uma parceria estratégica para a Instituição (UFJF, 2007).

Os instrutores são selecionados em função da qualificação técnica, e escolhidos, prioritariamente, dentre os docentes da instituição e os integrantes do corpo técnico-administrativo. Em ambos os casos, há necessidade da existência de um vínculo jurídico com a UFJF. Poderão ser contratados servidores públicos que possuírem comprovada experiência prática na área desejada.

O Art. 6º da Resolução nº 09/2007 menciona que o levantamento das necessidades, as decisões sobre quem capacitar, como capacitar e para quem capacitar, será realizado anualmente. Dentre os meios que podem ser utilizados, destacamos: (i) a avaliação de desempenho do servidor público, (ii) questionários, (iii) solicitação dos gestores, (iv) novos métodos de trabalho e tecnologias, (v) relatórios e demandas setoriais. Também podem ser utilizados os resultados de exame médico periódico dos servidores públicos; neste caso, será avaliada a necessidade de adaptação e readaptação, ou outra medida necessária.

De acordo com a Resolução nº 09/2007, o Procap é voltado aos servidores técnico-administrativos. Porém, poderão participar das atividades desenvolvidas os demais servidores públicos que estiverem exercendo atividades de cunho gerencial, chefia e assessoramento. O objetivo geral do programa é proporcionar oportunidades de capacitação / qualificação aos servidores da instituição, subsidiando a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação. Isso promove o desenvolvimento do servidor na carreira e no ambiente organizacional.

Os objetivos específicos do programa são mencionados no parágrafo único do Artigo 2º. Dentre eles, destacam-se: identificar as necessidades e as demandas de capacitação; capacitar o servidor para racionalizar os processos de trabalho e promover uma interligação entre os ambientes organizacionais; proporcionar a

inserção dos TAEs na administração participativa, estimulando e incentivando o desenvolvimento de características empreendedoras.

Sob esta perspectiva, ganham relevo os Incisos X e XI do Art. 2º:

X. Fornecer subsídios aos gestores para que possam descobrir e localizar as potencialidades, pessoais e organizacionais, dentro da Instituição (UFJF, 2007);

XI. Capacitar os gestores para desenvolver habilidades gerenciais que os façam líderes, renovadores, planejadores, estrategistas e empreendedores, com a finalidade de otimizar os recursos materiais e motivar os trabalhadores (UFJF, 2007).

Conforme a Resolução nº 09/2007, o Procap será custeado com recursos orçamentários da Universidade Federal de Juiz de Fora. Tal financiamento pode ser oriundo de outras fontes, mediante instrumentos jurídicos próprios. Posteriormente, serão apresentadas algumas ações realizadas no âmbito do Procap.

O Proquali destina-se aos servidores técnico-administrativos em Educação e aos docentes efetivos da Universidade Federal de Juiz de Fora. Oferece bolsas de estudo aos contemplados em edital específico. Seu objetivo é a promoção e o desenvolvimento institucional associados ao desenvolvimento dos servidores. O Art. 1º da Resolução nº 40/2010, em seus Incisos, descreve os objetivos específicos:

I – Viabilizar a formação, no nível de Graduação, dos Servidores TAEs e, no nível de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, dos Servidores TAEs e Docentes efetivos da UFJF;

II – Incentivar os órgãos da UFJF a abordarem a formação e a qualificação de servidores como uma política institucional a ser implementada a partir de um conjunto integrado de iniciativas de curto, médio e longo prazos, que envolvam em seu planejamento e execução o efetivo comprometimento de seus dirigentes;

III – Contribuir para a constituição de uma política permanente de formação e qualificação de servidores da UFJF, nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação *stricto sensu* (UFJF, 2010).

As bolsas são destinadas ao custeio de despesas com mensalidades e/ou relacionadas aos cursos referidos.

De acordo com a PROGEPE/UFJF, o processo de avaliação dos cursos é realizado por meio de formulários, após solicitado o preenchimento pelos próprios participantes na última semana.

Na próxima seção, serão abordados os investimentos realizados, alguns dos cursos ofertados e o quantitativo de beneficiados.



### 1.3.1 A capacitação na UFJF em dados

Políticas de incentivo à capacitação e à qualificação dos técnico-administrativos em Educação vêm sendo promovidas pela Universidade Federal de Juiz de Fora, que além dos cursos de pequena duração, proporciona a seus servidores cursos de língua estrangeira e a possibilidade de participação em formações *lato sensu* e no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

A Tabela 4, a seguir, mostra o número de eventos (cursos / palestras / seminários) ofertados, e os servidores beneficiados no período compreendido entre 2007 a 2013:

**Tabela 4 - Número de eventos (cursos / palestras / seminários) ofertados e servidores beneficiados no período de 2007 a 2013**

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Eventos	17	96	95	102	99	104	75	588
Servidores beneficiados	659	554	371	569	596	491	505	3745

Fonte: UFJF<sup>5</sup>.

Conforme verificamos, de 2007 a 2013, uma quantidade expressiva de servidores, no total 3.745, foram capacitados por meio de cursos, palestras e seminários. Ressalta-se que, nos últimos anos, conforme observamos no site da UFJF, foi divulgado um calendário com as atividades a serem disponibilizadas em cada período e com as orientações quanto às inscrições. O processo de inscrição é feito via Internet e o número de vagas é limitado. Em sua maioria, os cursos ofertados são de livre escolha e podem ser usados para progressão na carreira. Ainda, de acordo com a Progepe (UFJF, 2015):

[...] Anualmente, fazemos um “levantamento de necessidades”. Todos os setores da UFJF nos enviam suas demandas de capacitação. Com as demandas de capacitação em mãos, escolhemos os cursos, levando em consideração os ditames da Resolução 24/2006 (PCCTAE), da Resolução 09/2007 (PROCAP), e da Resolução 08/2007 (PROADES), e de acordo com o Decreto 5707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e a Portaria nº 208 de 25-07-2006.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.ufjf.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

Dessa forma, percebe-se que os investimentos estão sendo realizados. Enfatizamos que um direcionamento de ações associado a um planejamento pode contribuir para um melhor aproveitamento dos recursos públicos. A Tabela 5, a seguir, mostra os investimentos realizados:

**Tabela 5 - Investimentos realizados nos cursos de capacitação ofertados pela UFJF**

Ano	Investimento
2010	R\$ 122.837,75
2011	R\$ 122.848,64
2012	R\$ 110.711,29
2013	R\$ 74.070,85
2014	R\$ 61.437,60
2015 (1º semestre)	R\$ 77.679,10

Fonte: informações coletadas em pesquisa de campo na UFJF.

Na Tabela 5, é possível observar que os maiores investimentos ocorreram no período compreendido entre os anos de 2010 a 2012, com o valor aproximado de R\$ 356.397,68. De 2013 a 2015, houve uma redução significativa, de aproximadamente 40%, tendo sido aplicados R\$ 213.187,55 em cursos de capacitação. Tais dados são preocupantes, considerando que, de acordo com a Tabela 1, foi justamente naquele momento em que houve significativo aumento do número de servidores da UFJF.

Uma política que tem se destacado nos últimos quatro anos é o Programa de Apoio à Qualificação dos Servidores da UFJF (Proquali), com o pagamento de bolsas aos servidores que estiverem cursando a graduação em instituições privadas, e Pós-Graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado) em universidades privadas ou públicas. Para concorrer às bolsas, os servidores (TAEs e docentes) deverão se inscrever, dentro do período estipulado em edital específico, e entregar a documentação exigida em prazo determinado. As Tabelas 6, 7 e 8 mostram o número de beneficiados pelo programa:

**Tabela 6 - Total de beneficiados, TAES e professores, pelo programa Proquali (2011 a 2014)**

	2011	2012	2013	2014
GRADUAÇÃO	25	45	62	63
PÓS-GRADUAÇÃO	129	193	290	290
TOTAL	154	238	352	353

Fonte: informações coletadas em pesquisa de campo na UFJF.

Destacamos que o Proquali destina-se aos professores e aos TAEs da UFJF. A Tabela 6, a seguir, mostra o quantitativo de profissionais beneficiados pelo programa. Observa-se um aumento de servidores que buscaram se qualificar, almejando uma formação superior à exigida para o exercício do cargo que ocupa.

**Tabela 7 - Total de TAES beneficiados pelo programa Proquali (2011 a 2014)**

	2011	2012	2013	2014
GRADUAÇÃO	25	45	72	63
PÓS-GRADUAÇÃO	69	102	168	156
TOTAL	94	147	240	219

Fonte: informações coletadas em pesquisa de campo na UFJF.

Associando a Tabela 1 à Tabela 7, observamos que, no ano de 2011, a UFJF possuía 1.253 técnico-administrativos em Educação. Desse total, aproximadamente 2% recebiam a bolsa de graduação, e 5,5% recebiam a bolsa destinada à pós-graduação. No ano de 2014, esses percentuais aumentaram respectivamente 4% e 10%, números que demonstram a influência do Proquali na qualificação dos servidores da instituição.

**Tabela 8 - Total de professores beneficiados pelo programa Proquali (2011 a 2014)**

	2011	2012	2013	2014
GRADUAÇÃO	0	0	0	0
PÓS GRADUAÇÃO	60	91	122	134
TOTAL	60	91	122	134

Fonte: informações coletadas em pesquisa de campo na UFJF.

A análise das Tabelas 7 e 8 demonstra que, embora o Proquali seja destinado aos TAEs e aos professores da UFJF, no período compreendido entre 2011 a 2014, beneficiou um número maior de servidores técnico-administrativos. Dos 1.107 servidores beneficiados, 700 eram TAES. Esses números, associados aos dados fornecidos pela Tabela 3, indicam incentivo para que os servidores técnico-administrativos da instituição busquem uma escolaridade formal superior à prevista para o cargo que exerce.

## 1.4 Elementos de investigação

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, criada pelo Decreto nº 5.707/06, volta-se para a formação dos servidores, buscando associar o desenvolvimento das competências institucionais ao aprimoramento e ao desenvolvimento de competências individuais. Assim, a capacitação / qualificação pode ser considerada como um recurso estratégico, uma ferramenta para se alcançarem os objetivos almejados. Com um corpo técnico bem preparado, espera-se um aumento na capacidade da instituição de oferecer serviços com um maior padrão de qualidade e, conseqüentemente, de atender melhor as demandas da sociedade. Nesse sentido, Amaral (2006) afirma que o aperfeiçoamento permanente dos servidores pode influenciar, positivamente, na qualidade do serviço público. Para a autora,

[...] uma economia dinâmica depende de eficiência de seu setor público. Isso talvez explique, desde o final dos anos 90, uma certa convergência de ações voltadas para o aumento da eficiência, assim como a preocupação em construir maior capacidade do Estado – a criação de governo eletrônico é exemplo disso (AMARAL, 2006, p. 549).

Amaral (2006) enfatiza a necessidade de dar uma atenção especial para os servidores públicos, especialmente para sua capacitação, frente aos desafios contemporâneos. A autora ainda destaca a importância do desenvolvimento de competências, que está diretamente associado aos processos de capacitação:

[...] A moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação (AMARAL, 2006, p. 554).

Amaral (2006) também destaca que o Decreto nº 5707/06 possui essa visão estratégica, e diz que “[...] a gestão de pessoa necessária é aquela que promove a gestão por competências”. Devido à importância que este tema assume, é essencial compreender até que ponto a política de capacitação e qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora está associada ao desenvolvimento de competências. De acordo com Brandão e Bahry (2005),

[...] a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou a lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p.179).

Dessa forma, parece-nos interessante verificar: (i) se os cursos ofertados pela instituição aos seus servidores almejam a obtenção de habilidades específicas, e se essas se associam aos interesses institucionais; (ii) se os cursos ofertados são realizados apenas para atender a objetivos pessoais ou se existem estímulos para que se desenvolvam competências específicas.

Conforme mencionamos, a UFJF vem buscando capacitar e qualificar o seu quadro de servidores. Porém, mostra-se importante verificar se esta ação associa-se a um modelo de gestão por competência; em caso positivo, se está sendo realizado um mapeamento das habilidades consideradas essenciais ao desenvolvimento institucional.

Seguindo esse raciocínio, Brandão & Bahry (2005) enfatizam que o mapeamento de competências não permite apenas a observação de possíveis lacunas, mas também auxilia no planejamento de ações relacionadas ao desenvolvimento profissional.

Outro ponto que merece destaque é o processo de formação continuada, uma vez que, para seu êxito, os técnico-administrativos devem ser constantemente motivados. No início da carreira, existem incentivos financeiros, que ocorrem por meio da progressão por capacitação profissional. A cada 18 meses, os servidores podem apresentar os certificados e mudar de nível. No entanto, pode-se perceber que tais estímulos são limitados, uma vez que o servidor pode chegar ao topo da carreira em quatro anos e meio.

Diante da fragilidade citada, o caminho pode ser a formação de um profissional reflexivo, que busque entender sua relação com o cidadão e que esteja constantemente motivado a crescer profissionalmente. Trata-se de um desafio que pode ser superado por meio do aprimoramento das atividades para o desenvolvimento de novas competências alinhadas ao contexto institucional. Dessa forma, é importante debater e definir quais são as competências necessárias para aumentar a qualidade dos serviços prestados pela UFJF, e indagar até que ponto as atividades de capacitação e qualificação desenvolvidas vão ao encontro das metas

institucionais. A partir das respostas encontradas, devem-se buscar intervenções nas políticas relacionadas ao aperfeiçoamento profissional.

As novas demandas da sociedade, muitas vezes, induzem a adoção de novas práticas e processos no ambiente de trabalho. Esses fatores se destacam quando consideramos que a UFJF, nos últimos anos, cresceu consideravelmente, tanto no número de alunos quanto em sua estrutura física. Associado a esse desenvolvimento, está um aumento do número de servidores, que precisam estar aptos para o desempenho de suas atividades.

Outro ponto que se deve considerar é a tendência natural que o serviço público tem de perder sua força de trabalho. Muitos cargos ficam vagos devido às aposentadorias. Nesse caso, a experiência adquirida pelos servidores ao longo do tempo, e conseqüentemente as competências, podem ser perdidas se não houver planejamento institucional. Os dados da Tabela 9, a seguir, corroboram esse entendimento:

**Tabela 9 - Quantitativo de TAEs em condições de se aposentar na UFJF**

<b>Classe</b>	<b>Número de TAEs</b>
A	4
B	20
C	53
D	104
E	42
<b>Total</b>	<b>223</b>

Fonte: informações coletadas em pesquisa de campo na UFJF.

A Tabela 9 fornece o número de servidores técnicos que recebem o abono-permanência, indicando o quantitativo de TAEs que se encontra em condições de se aposentar. Percebe-se que aproximadamente 14% dos servidores da instituição recebem este benefício. Tais dados devem se considerados no planejamento das ações de capacitação / qualificação, considerando que uma quantidade significativa de profissionais pode se desligar da instituição.

Os desafios se tornam maiores quando consideramos que as competências necessárias para a realização das funções que um servidor ocupa hoje podem não ser necessariamente as do futuro. Assim, deve-se ter em mente que o servidor é capaz de se desenvolver na instituição. Dessa forma, a UFJF pode se planejar para o futuro, fortalecendo o seu quadro de servidores.

A avaliação da política de capacitação e qualificação é essencial, pois permite potencializar as ações realizadas, seja pelo aprimoramento ou pela intervenção nos processos. Sob essa ótica, é importante verificar até que ponto existe uma articulação das ações desenvolvidas com as estratégias da organização, e conseqüentemente, com o fortalecimento organizacional. Da mesma forma, devem-se diagnosticar as competências que os servidores precisam desenvolver, para se pensar em políticas que visem a estimular o desenvolvimento da UFJF, possibilitando a seus servidores construir formas mais adequadas de trabalho.

A UFJF é uma instituição caracterizada pela diversidade, composta por diversos setores, que possuem diferentes necessidades. Ao se planejar uma política de capacitação, esse fator deve subsidiar a definição de prioridades e, conseqüentemente, o direcionamento das ações que visem a desenvolver as habilidades desejadas, contribuindo para com a otimização e a racionalização de esforços e recursos.

É importante destacar o reconhecimento das políticas implementadas pela Progepe. O tema vem ganhando espaço na instituição e merece ser cada vez mais estudado. O assunto é complexo e dinâmico e, justamente por isso, as ações podem ser aperfeiçoadas e construídas de maneira colaborativa.

Como temos enfatizado, as ações de capacitação devem estar fundamentadas nos objetivos organizacionais, de modo a proporcionar que a instituição construa sua força de trabalho, evitando desperdícios de recursos. Como toda política, é essencial avaliar os resultados, criar indicadores que permitam analisar as mais diversas situações, e posteriormente, se preciso, intervir no processo.

As ações desenvolvidas na UFJF abrem amplas expectativas, uma vez que caminham para o fortalecimento do seu corpo técnico-administrativo. À medida que se alinham aos interesses institucionais, podem influenciar na qualidade dos serviços prestados.

Porém, um dos desafios é incentivar os servidores a buscarem qualificação ao longo da carreira. Como citado anteriormente, existem limitações na promoção por capacitação na carreira. Outra preocupação para a qual chamamos atenção é que as ações de capacitação devem ter reflexos positivos nas atividades desempenhadas pelos servidores; principalmente, fazer com que os cursos realizados por tais profissionais possam ajudar na melhoria dos serviços prestados à

comunidade acadêmica. Nesse sentido, é positivo verificar os impactos das ações de capacitação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sob a percepção dos técnico-administrativos em Educação e dos gestores de unidades acadêmicas.

No próximo capítulo, são evidenciados aspectos teóricos norteadores desta pesquisa. Além disso, trataremos das abordagens metodológicas e da análise dos fenômenos objeto desta dissertação.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

No Capítulo 1, discutimos a importância de estudar e aprimorar o processo de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora, e a forma como esses processos estão previstos na UFJF. Ao citarmos o Decreto nº 5707/2006, enfatizamos que as atividades de capacitação devem ser voltadas para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Assim, destacamos a relevância de verificar se as ações voltadas para o aperfeiçoamento profissional influenciam nos serviços prestados pela instituição.

Trata-se, nesse sentido, de uma situação complexa, uma vez que envolve a necessidade de direcionar políticas para melhorar o desempenho humano e motivar o aprimoramento profissional, em um cenário que muitas vezes extrapola os incentivos financeiros. Associam-se, ainda, as limitações de natureza orçamentárias, que levam à necessidade de racionalizar gastos, reduzir custos, e direcionar esforços para obter melhores resultados.

Dessa forma, as ações voltadas para a valorização do capital humano tornam-se um diferencial para o oferecimento de serviços mais eficazes. Assim, levantamos a necessidade de promover um aperfeiçoamento dos servidores da UFJF alinhado aos objetivos institucionais. Almejamos, ainda, a formação de um profissional crítico e reflexivo, que aproveite ao máximo as novas habilidades adquiridas, seja no atual ambiente organizacional ou por meio de sua realocação em outros setores da instituição, de acordo com o perfil desenvolvido. Ressaltamos, também, a possibilidade de oferecer uma capacitação em serviço, a elaboração de um “banco de talentos”, e a necessidade de um processo de avaliação dos cursos realizados.

Considerando essas questões, o presente capítulo tem por objetivo apresentar os eixos de análise (abordagens teóricas) e a metodologia utilizada, além de discutir e analisar os resultados da pesquisa.

## 2.1 Eixos de análise

A fim de prosseguirmos com os estudos e considerarmos as obras de alguns autores que falam sobre o assunto, analisamos a importância do processo de capacitação e qualificação dos servidores.

A pesquisa foi desenvolvida a partir dos seguintes eixos de análise: (i) planejamento das ações de capacitação e de qualificação; (ii) aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação.

### 2.1.1 O planejamento das ações de capacitação e de qualificação

De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é a forma com que as organizações utilizam uma estratégia para atingir os objetivos institucionais. Como afirma o autor, “[...] o pensamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2003, p. 37), passando a ter características de continuidade e flexibilidade, tornando-se adaptável.

Ainda para Chiavenato (2014), o principal patrimônio das organizações são as pessoas, desde o mais simples funcionário até seu principal executivo. O autor chama atenção e cita que este patrimônio é um diferencial presente nas empresas bem sucedidas.

[...] Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia globalizada e sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade. Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso é vital o intenso treinamento e a preparação das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 309).

Chiavenato (2014) relaciona o treinamento a uma forma de adequação da pessoa ao cargo, desenvolvendo a força de trabalho existente em uma instituição. Porém, ressalta que, atualmente, tal entendimento foi expandido, e que o treinamento passou a ser visto como uma forma de melhorar o desempenho no cargo. Ferreira (2012), por sua vez, alerta para a importância de fazer com que os servidores se sintam bem ao realizar suas atividades:

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

Para Ferreira (2012), deve-se evitar a ocorrência de conflitos entre interesses pessoais e organizacionais. Nessa situação, os gestores tendem a impor os interesses da instituição, tal como afirma o autor:

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

Sob esta perspectiva, torna-se necessário distinguir o conceito de treinamento de pessoas do conceito de desenvolvimento de pessoas. De acordo com Chiavenato (2014), o primeiro associa-se ao presente, ao cargo atual; busca-se aperfeiçoar as habilidades e competências necessárias ao melhor desempenho do cargo que atualmente um funcionário ocupa. Já o segundo, visa novas funções que serão ocupadas no futuro e, conseqüentemente, as habilidades e competências que serão requeridas. Na visão do autor, ambos se associam a processos de aprendizagem:

[...] Pelo treinamento – pelo desenvolvimento de pessoas –, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

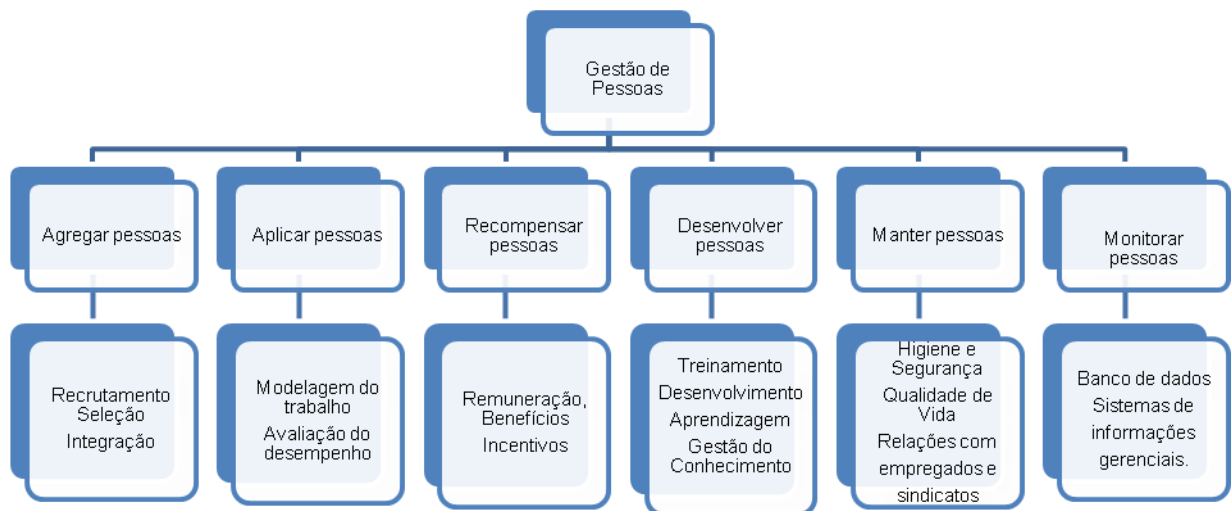
Além disso, para Chiavenato (2014, p. 310), “[...] na era da informação que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso”. Por isso, só será útil se for usado para agregar valor, produzir resultados e riquezas.

[...] Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (CHIAVENATO, 2014, p.6).

Nesse sentido, Siqueira e Mendes (2009) destacam que a modernização da administração pública cria uma expectativa de se atender melhor às demandas sociais. Os autores defendem que a gestão de pessoas tem um papel importante na modernização do Estado, fato que possibilita a implementação adequada de políticas públicas. Enfatizam, ainda, a importância de estar atentos às relações de

trabalho nos setores públicos, relacionando-as à necessidade de uma mudança cultural dos servidores públicos. Com relação à gestão de pessoas, Chiavenato (2014) menciona que ela consiste em atividades integradas que almejam a obtenção de efeitos sinérgicos e multiplicativos para a instituição e para os servidores que nela atuam. O autor ainda destaca seis processos básicos de gestão de pessoas, conforme a Figura 2:

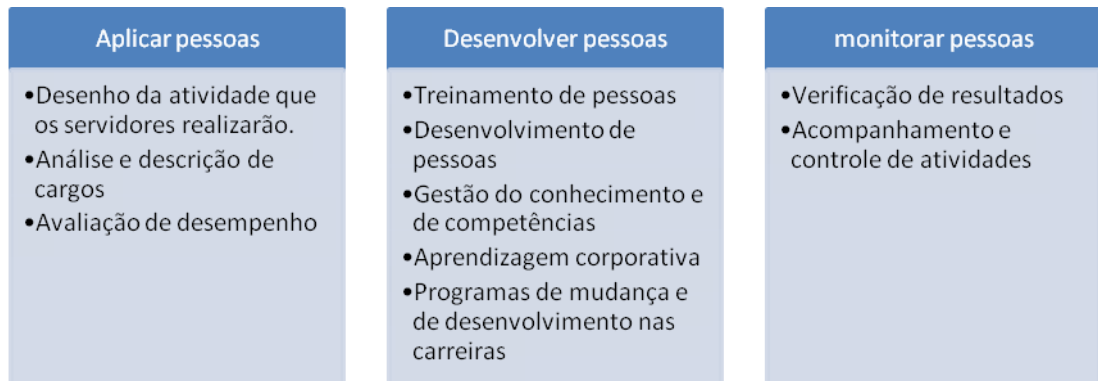
**Figura 2 - Processos básicos de Gestão de Pessoas**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 14).

Como aponta Chiavenato (2014), todos os seis processos são igualmente importantes. Com relação ao planejamento das ações de capacitação e qualificação, merecem destaque três deles: o de aplicar pessoas, o de desenvolver pessoas, e o de monitorar pessoas. A Figura 3, a seguir, mostra algumas das características de cada um:

**Figura 3 - Processos de aplicar pessoas, de desenvolver pessoas e de monitorar pessoas**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.13).

Esses três processos são fundamentais para o planejamento de uma política de capacitação e qualificação, sendo de fundamental importância buscar conhecer os cargos e, conseqüentemente, as atividades desempenhadas. De posse desse conhecimento, devem-se criar estratégias, alinhadas aos objetivos institucionais, para o treinamento e o desenvolvimento dos servidores. Tais ações devem ser acompanhadas e monitoradas.

Sovienski e Stigar (2008, p. 53) defendem que “[...] a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização”. Conforme os autores,

[...] o setor de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros (SOVIENSKI & STIGAR, 2008, p. 53).

Frigotto (2014), em seu trabalho, faz uma crítica ao processo de capacitação e qualificação direcionado para uma concepção produtivista, definido pelo mercado, e reforça a importância da formação de profissionais críticos e reflexivos. Já Ferreira (2012) defende que

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

Para Schikmann (2010), por sua vez, os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais exigentes, e a adequação às necessidades deles se associa ao bom desempenho da administração pública.

[...] muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções (SCHIKMANN, 2010, p.17).

Ainda de acordo com Schikmann (2010), o fato de se priorizarem certas demandas emergenciais coloca em segundo plano algumas ações estratégicas, que são, por exemplo: o estabelecimento de objetivos e metas alinhados aos objetivos organizacionais, e o planejamento de políticas como, por exemplo, as de capacitação. Schikmann (2010) também faz uma crítica à forma de descrição dos cargos:

[...] A descrição de cargos, da forma como é realizada, limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos (SCHIKMANN, 2010, p.17).

Esse fato, para o autor, implica a possibilidade de alocar servidores em áreas com características diferentes; porém, não indica, necessariamente, que as competências necessárias para a realização de determinadas funções estão sendo atendidas. Dessa forma, argumenta:

[...] O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance (SCHIKMANN, 2010, p.18).

Assim, Schikmann (2010, p. 18) reforça que “[...] o modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis necessários para atuar na organização”. Há, dessa forma, a

necessidade de uma política para dar sustentabilidade à gestão. Tal ação deve contemplar estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal (que possibilitem o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal), estratégias de realocação e redistribuição de pessoal, e avaliação de desempenho.

Neste contexto, segundo Schikmann (2010), as necessidades de servidores em uma instituição podem variar ao longo do tempo. O planejamento adequado de recursos humanos possibilita avaliar as futuras necessidades, que uma vez verificadas, podem direcionar ações para se formar um quadro de pessoal mais adequado às demandas organizacionais. Portanto, no planejamento, devem estar inseridas estratégias que possibilitem o atendimento das necessidades verificadas:

[...] O planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização. Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal. Para isso, é realizada uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar os *gaps* de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses (SCHIKMANN, 2010, p. 21).

O autor ainda reforça a continuidade deste planejamento e a importância de uma revisão periódica, considerando que as necessidades de uma organização podem variar ao longo do tempo. Dessa forma, Schikmann (2010, p. 21) argumenta que “[...] a utilização contínua desse processo propiciará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público”.

Outro ponto que deve estar presente no planejamento são as avaliações, tanto dos cursos quanto dos servidores. Assim, pode-se intervir e aperfeiçoar as ações direcionadas aos processos de capacitação e qualificação. Nesse sentido, Batista (2012) ressalta a avaliação de desempenho e a gestão por competências como ferramentas para aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados a sociedade:

[...] O desafio de construir uma nova face para o setor público passa não somente pelas melhorias nos processos burocráticos e atualização de sistemas, mas obrigatoriamente pela gestão estratégica dos empreendimentos estatais. Além de serem mecanismos democráticos de participação, proporcionam a facilitação das relações de trabalho, abarcam inúmeras percepções quanto ao envolvimento do indivíduo, como componente de uma equipe de trabalho, fazendo parte de um sistema maior na sua instituição (BATISTA, 2012, p. 28)

Ferreira (2012) sinaliza a gestão de desempenho como uma forma de proporcionar aos gestores informações sobre a atuação de seus servidores. Na visão do autor, os resultados obtidos subsidiam o desenvolvimento de ações que ajudam no aprimoramento profissional. Batista (2012), por sua vez, enfatiza que a gestão de pessoas nas organizações públicas vem sofrendo transformações, uma vez que as novas demandas dos cidadãos exigem serviços públicos com mais qualidade e eficiência. Nesse sentido, o autor afirma:

[...] Diante desse novo cenário, a avaliação de desempenho passa a ser definida pelo governo federal como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor civil, enquanto indivíduo integrante de uma equipe de trabalho e de uma instituição, possuindo como referência a ser alcançada, metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do serviço executivo federal (BATISTA, 2012, p. 32).

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

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

Dessa forma, verifica-se a importância do planejamento adequado das ações de capacitação e qualificação. Nessa etapa, é fundamental evitar conflitos entre os interesses pessoais e institucionais. Ambos devem ser ajustados, de modo a obter um melhor aproveitamento dos conhecimentos obtidos. É fundamental a atuação do setor de Gestão de Pessoas no planejamento das ações relacionadas aos processos de capacitação e qualificação. É necessário saber onde se deseja chegar, com uma definição clara dos objetivos institucionais a serem alcançados, das lacunas existentes e das habilidades a serem desenvolvidas. Da mesma forma, há a necessidade de formar um profissional crítico e reflexivo, capaz de buscar seu desenvolvimento pessoal a partir do estabelecimento de conexões com os objetivos institucionais.

Como citamos anteriormente, o setor de Gestão de pessoas tem responsabilidade na formação profissional, que deve estar associada ao



desenvolvimento da instituição. Tal tarefa assume uma característica de continuidade e proporciona aos servidores habilidades que influenciarão na execução de suas atividades.

A seção a seguir destacará o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação e qualificação.

### 2.1.2 O aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação

No Capítulo 1, destacamos que, no período compreendido entre os anos de 2008 a 2015, houve um crescimento de aproximadamente 36% no corpo técnico da UFJF. No ano de 2007, com a adesão ao Reuni, teve início uma importante expansão em sua estrutura física. Com relação ao crescimento organizacional, Chiavenato (2014) afirma:

[...] O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividade de apoio etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Neste contexto, como dissemos anteriormente, torna-se essencial o planejamento das ações de capacitação e qualificação. Da mesma forma, nesta fase, devem ser definidas as habilidades e os conhecimentos necessários para a realização das atividades desempenhadas pelos servidores.

De acordo com Ferreira (2012, p. 42), “[...] o primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento é o diagnóstico das necessidades da capacitação e o que se quer desenvolver nos servidores”. Para o autor, esta tarefa pode evitar cursos que não estão alinhados aos interesses institucionais. Nesse sentido, Terabe e Bergue (2014) trazem conhecimentos relevantes, especialmente sobre Gestão Estratégica de Pessoas, sob a perspectiva da administração pública. Para os autores,

[...] a gestão estratégica de pessoas, sob a perspectiva da administração pública, implica, inicialmente, que a organização compartilhe – traduzindo em ação, e não somente no plano do discurso – a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração. **Isso remete à ideia de**

**reconhecer as pessoas – servidores efetivos, comissionados, terceirizados, agentes políticos – como elemento central na organização** (TERABE & BERGUE, 2014, p. 21, grifo nosso).

Nessa perspectiva, os autores consideram que as pessoas são potencialmente capazes de se desenvolverem ao longo de sua vida profissional na administração pública. Assim, o senso de longo prazo é ressaltado e se fundamenta no fato de que as pessoas constituem o componente de continuidade e de expressão de memória organizacional.

[...] por fim, mas não menos importante, [é] o senso de longo prazo, que pode ter como uma de suas traduções no plano concreto a ideia de que as pessoas constituem o componente de continuidade, seja na sua expressão de memória organizacional, seja como estoque ou fluxo de conhecimento sobre o trabalho. Dito isso, impõe-se aos gestores dos diferentes organismos e níveis da administração pública uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as suportam. A atenção à dimensão conceitual é condição inicial desse movimento de transformação por meio da interpretação e da resignificação desses elementos para a realidade da administração pública (TERABE & BERGUE, 2014, p. 22).

Neste contexto, a gestão por competências é um tema que assume grande importância, uma vez que as ações de capacitação / qualificação podem ser planejadas para atender melhor as demandas organizacionais. De acordo com Brandão & Bahry (2005), a gestão por competências é apontada como um modelo alternativo e se baseia no fato de que o domínio de alguns recursos proporciona um melhor desempenho nas organizações. Ainda segundo os autores, esse modelo busca administrar lacunas de competências.

[...] esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p.179)

Amaral (2006) também sinaliza para o desenvolvimento de competências de servidores. De acordo com a autora, existe um grande desafio na administração pública brasileira, que está relacionado ao aumento da capacidade de gestão das políticas, e o aperfeiçoamento contínuo de servidores pode contribuir para a

melhoria da qualidade do serviço. Para reforçar a importância do tema, Schikmann (2010, p. 22) enfatiza que:

[...] A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

Ainda de acordo com Schikmann (2010), a gestão de competências também pode ser aplicada nas organizações públicas, considerando que as demandas dos cidadãos implicam na necessidade de adequar os diversos perfis profissionais a uma nova realidade. Assim, o autor alerta para um desafio:

[...] há um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, uma vez que, para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, em lugar de serem consideradas as competências para a realização das atividades. Assim, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, que ao fim e ao cabo não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso, correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos (SCHIKMANN, 2010, p. 22).

Dessa forma, enfatiza-se que a gestão de competências possibilita a identificação de habilidades necessárias à organização, além de proporcionar um melhor conhecimento do quadro de servidores de uma instituição. Viabiliza, também, a formação de um banco de talentos, o qual poderá ser utilizado no planejamento e na alocação / realocação dos servidores da organização e, conseqüentemente, no melhor aproveitamento do capital humano disponível na organização. Nesse sentido, Antonello e Pantoja (2010) argumentam que:

[...] competência é um “saber-mobilizar”. Não se trata de uma técnica ou de mais um saber, mas de uma capacidade de mobilizar um conjunto de recursos – conhecimentos, *know-how*, esquemas de avaliação e de ação, ferramentas, atitudes – a fim de enfrentar com eficácia situações complexas e inéditas (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 53).

Amaral (2004) também destaca o desafio de desenvolver competências nos servidores públicos para aumentar a capacidade da gestão de políticas públicas. O mesmo faz Magalhães et al. (2010), em seu trabalho *A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição*, que busca identificar como o processo de aperfeiçoamento dos TAEs influencia nas atividades desempenhadas

na UFV. Os autores destacam a importância de uma política de aperfeiçoamento institucionalizada. As mudanças no gerenciamento no setor público poderiam tornar as organizações mais ágeis e eficientes, com possibilidades de redução de custos e melhorias quanto à satisfação no atendimento às necessidades da sociedade. Assim, mencionam a importância de se criar uma cultura de reconhecimento do treinado.

Cardoso et al. (2001) relacionam as transformações no ambiente organizacional ao emprego dos conhecimentos obtidos nos processos de capacitação. Conforme os autores, “[...] quanto mais aderente às necessidades forem às ações de capacitação, maior será o seu retorno” (CARDOSO *et al.*, 2001, p. 2). Da mesma forma, enfatiza-se a necessidade de se criar uma cultura de aprendizado contínuo. Nessa direção, mostra-se importante identificar as necessidades de competência de uma organização e a disponibilidade delas nas pessoas. Cardoso et al. (2001) ainda mencionam a necessidade de um mapeamento de conhecimentos existentes na instituição e da identificação de quais unidades de conhecimento são necessárias para a realização das diversas funções. Dessa forma, verifica-se a importância do planejamento e do conhecimento da instituição, tanto no que se refere ao seu corpo técnico quanto aos conhecimentos necessários para a execução das tarefas. Ressalta-se, aqui, de acordo com os autores, que a atuação / o desempenho de um funcionário pode estar associada(o) a um desnivelamento, indicando uma inexistência de conhecimento (fato que se associa à capacitação) e/ou uma subutilização (inerente à alocação de recursos humanos). Ambos os casos se associam a problemas de gestão do conhecimento.

Schikmann (2010) considera que a gestão de pessoas possui um papel estratégico em uma organização. Para o autor, deve-se buscar conhecer a essência de uma instituição para garantir as melhores aplicação e alocação dos recursos humanos. É necessário, para isso, conhecer o perfil dos servidores para identificar e suprir as necessidades de competências e de pessoal:

[...] Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) planejamento de recursos humanos; b) gestão de competências; c) **capacitação continuada com base em competências**; e d) avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, **o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis**. Por outro lado, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas

portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada (SCHIKMANN, 2010, p. 20, grifo nosso).

Dessa forma, o autor associa uma capacitação continuada a uma gestão de competências. Sinaliza, ainda, que o objetivo da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com habilidades necessárias para se alcançarem os objetivos institucionais, garantindo o alcance dos resultados e as metas estabelecidas no planejamento. Assim,

[...] a capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação (SCHIKMANN, 2010, p. 23).

Schikmann (2010) ainda reforça a importância de se utilizarem os resultados da avaliação de desempenho para o planejamento das ações de capacitação. Para o autor, os resultados obtidos nesse processo se traduzem em uma rica fonte de informações, a qual subsidiará a elaboração de políticas direcionadas às necessidades institucionais.

É interessante destacar as transformações que ocorrem na sociedade e a importância de uma constante atualização e do aperfeiçoamento de muitos conhecimentos necessários à execução de tarefas inerentes aos serviços públicos. Para Velasco (2010, p. 197), “[...] a velocidade da informação é uma das principais características do mundo contemporâneo”. Do mesmo modo, Antonello e Pantoja (2010) apontam as mudanças globais de natureza social, econômica, tecnológica e política, e destacam:

[...] Diante de transformações tão presentes e significativas, o setor público vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, a adoção de novos métodos de trabalho, entre outros. Tais mudanças, além de afetarem a organização e gestão dos processos de trabalho, impõem a necessidade da construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 51).

As autoras ainda enfatizam os processos de aprendizagem, sinalizando-os como ferramentas essenciais para o desenvolvimento de competências necessárias para uma execução mais efetiva das funções dos trabalhadores. Essas

competências podem preencher uma lacuna existente ou vir a somar mais ao conhecimento e à experiência.

[...] A aprendizagem na ação é muito mais do que um simples acumular de experiências. A experiência é a interação de uma pessoa ou coletivo com a situação de trabalho. Nem todas permitem diretamente que ocorra a aprendizagem. A transformação que a experiência quase sempre promove nos indivíduos pode ser o resultado de uma “repetição” ou “impregnação” e significar muito pouco no plano da formação. Para que tal aconteça, é necessário que exista intencionalidade da parte dos atores no ambiente de aprendizagem formal ou nas práticas de trabalho. Para potencializar formativamente os ambientes organizacionais e de formação com o objetivo de desenvolver competências, é necessário que a interação com essas situações faça sentido para os que nela estão envolvidos (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 54).

Antonello e Pantoja (2010, p. 54) citam que “[...] o objetivo da aprendizagem é provocar alguma mudança na própria eficácia, mudar valores e atitudes ou ter experiências que sejam aproveitadas no futuro”. Nesse sentido, pode-se perceber a importância de planejar as ações de capacitação e associá-las aos objetivos institucionais, para que as habilidades adquiridas ou aperfeiçoadas possam contribuir para melhorar os serviços realizados. Assim,

[...] a contribuição mais significativa da aprendizagem na ação, no desenvolvimento de competências reside, talvez, na ruptura com um modo de pensamento essencialmente prescritivo e justificativo, que exige a inversão da relação entre a “teoria” e a realidade observada, a partir da interação com “o outro” e do contexto em que está inserido o sujeito (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 54).

Por sua vez, Velasco (2010) afirma que as informações circulam em tempo real, e que esse fato exige uma maior capacidade de flexibilidade e transformação, tanto das organizações quanto dos indivíduos e dos grupos. Chama atenção, ainda, para a gestão de pessoas:

[...] No que diz respeito à área administrativa, tem-se verificado especial atenção à gestão de pessoas, com diversas pesquisas, artigos, livros e sítios especializados na internet com foco nos processos de gerenciamento do comportamento humano no trabalho, de forma a garantir melhor qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes (VELASCO, 2010, p.197).

Assim, Velasco (2010, p. 197) cita a importância da gestão de pessoas, afirmando que as organizações “têm-se voltado às pessoas como seu mais valioso componente de capital (humano, intelectual etc.), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza)”. Enfatiza, ainda, a importância do aumento do número de servidores na administração pública, e acrescenta que um Estado forte também precisa de “[...]”

planejamento, execução e avaliação de ações eficazes e efetivas nos processos de cargos, carreiras e remuneração, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e educação, entre outros” (VELASCO, 2010, p. 198).

[...] Nesse sentido, muitos avanços foram alcançados, como a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; a estruturação e a reestruturação da quase totalidade dos planos de cargos e carreiras existentes no Poder Executivo, com foco na recomposição das remunerações, com previsão orçamentária até 2011. Além disso, a criação de cargos com atribuições mais amplas e de carreiras transversais, o que permite a alocação desses servidores em diversos órgãos da administração pública; e a valorização do sistema de mérito, com a instituição da nova Sistemática de Avaliação de Desempenho, conforme disposto na Medida Provisória nº 431, de 14 de maio de 2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (VELASCO, 2010, p.197).

Reafirma-se a importância de se verificar quais são as habilidades necessárias para o alcance dos objetivos determinados no planejamento, além de buscar conhecer a força de trabalho disponível na instituição, direcionando as ações para aproveitar ao máximo as habilidades e os conhecimentos adquiridos durante os processos de capacitação e qualificação. Da mesma forma, levanta-se a necessidade de avaliar as ações realizadas e os resultados alcançados, com o intuito de aperfeiçoar, de maneira contínua, a política de capacitação e de qualificação.

Os conhecimentos adquiridos nos eventos de capacitação / qualificação podem influenciar, direta ou indiretamente, no desempenho dos servidores. Tal fato implica a importância de se reconhecer e valorizar os servidores de uma instituição, bem como sua capacidade de se desenvolver ao longo da carreira, também tão importante para o crescimento institucional.

## **2.2 Aspectos metodológicos**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, pautada em um estudo de caso cujo tema é a política de capacitação e qualificação da UFJF. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é um método de pesquisa que surge do desejo de compreender fenômenos sociais. Esse método possibilita que pesquisadores observem uma situação e façam inferências à realidade estudada, como o comportamento de pequenos grupos e processos organizacionais e administrativos.

Esta seção, portanto, objetiva descrever a metodologia utilizada no presente estudo. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de subsidiar e fundamentar possíveis respostas à questão problema pré-estabelecida. A pesquisa documental também subsidiou o estudo, sendo analisadas as Leis nº 11091/2005 e nº 8112/90, o Decreto nº 5.707/2006, a Nota Técnica nº 16/2015 do MPOG, e algumas resoluções da UFJF.

Ressaltamos que este estudo de caso teve como objetivo central discutir o processo de capacitação dos servidores dos Institutos de Ciências Biológicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas da UFJF. De acordo com a UFJF<sup>6</sup>, em abril de 2016, a instituição contava com um corpo técnico formado por 1.588 profissionais. Naquele período, 129 técnico-administrativos em Educação estavam lotados nessas unidades acadêmicas, conforme demonstra a Tabela 10:

**Tabela 10 - Comparativo entre o total de servidores da UFJF e dos ICB, ICE e ICH**

Total de servidores por níveis A, B, C, D, E	UFJF	ICB	ICE	ICH
A	22	-	-	1
B	70	9	4	2
C	224	7	7	5
D	785	30	30	14
E	487	9	8	3
<b>TOTAL</b>	1588	55	49	25

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos três institutos citados, estão lotados aproximadamente 8% dos técnico-administrativos em Educação da instituição. Nessas unidades acadêmicas, há a necessidade de profissionais com conhecimentos e habilidades variadas, e algumas vezes específicas. Com a intenção de apurar possíveis limitações da política de capacitação que a UFJF oferta aos servidores técnico-administrativos lotados nos institutos acima relacionados, foi realizada uma pesquisa de campo com os TAEs e com os diretores do ICB, do ICH e do ICE.

Aos diretores, foi aplicada uma entrevista semiestruturada (apêndice B), cujo principal objetivo foi verificar a percepção deles dos cursos de capacitação ofertados pela instituição, bem como se tais eventos atendem as necessidades dos institutos, se existe uma participação da unidade acadêmica na elaboração dos cursos e dos

<sup>6</sup> Informações coletadas em pesquisa de campo na UFJF.



eventos, e se demandas específicas são atendidas. No dia 20 de maio, foram realizadas as entrevistas com os diretores do ICB e ICE. A primeira começou às 14h30min, e durou 26 minutos. A segunda teve início às 16h30min, com duração de 36 minutos. No dia 24 do mesmo mês, à 13h30min, ocorreu a entrevista com o Diretor do ICH, que durou 27 minutos.

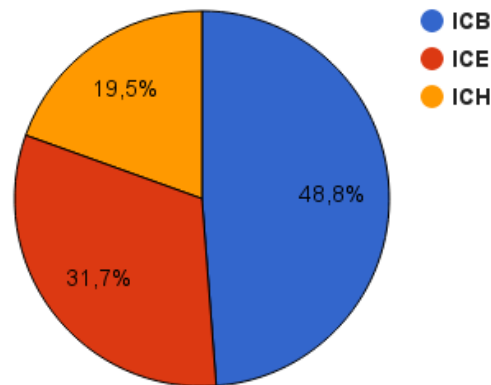
Para caracterizar a política de capacitação da UFJF e, conseqüentemente, o seu planejamento, foram realizadas mais duas entrevistas semiestruturadas. Uma delas foi com a gerente de Capacitação (Apêndice E), a outra com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas (Apêndice D). A primeira durou aproximadamente 42 minutos, ocorrendo às 15h10min do dia 20 de maio de 2016. A segunda durou 21 minutos, e foi realizada no dia 14 de junho às 17h30m.

Aos servidores dos três institutos, foi enviado um questionário (Apêndice A) via *e-mail*, por meio do gerador de formulários, i.e., de uma ferramenta do *Google Docs*<sup>7</sup>. O objetivo foi verificar o envolvimento com a política de capacitação da UFJF, o interesse pelos cursos ofertados, e os motivos que os levaram a realizar os cursos de capacitação. Foram enviados *e-mails* com o link do questionário a ser respondido, que ficou disponível de 30 de maio a 15 de junho de 2016. A pesquisa teve a adesão de aproximadamente 33% do TAEs lotados nas unidades acadêmicas pesquisadas. Isso significa que 42 *e-mails* foram respondidos, sendo que um participante enviou as respostas sem selecionar nenhum item.

O Gráfico 1, a seguir, mostra o percentual de TAEs que responderam aos questionamentos:

---

<sup>7</sup> O Google Docs é um aplicativo do Google. Seu gerador de formulários possibilita construir formulários personalizados e enviá-lo por email para os entrevistados. As respostas são registradas para, posteriormente, serem analisadas.

**Gráfico 1 - Percentual de TAEs por instituto que participaram da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do total de participantes, 20 são do ICB, 13 do ICE e 8 do ICH, sendo que um enviou o questionário em branco. Com relação à classificação dos cargos e ao nível de capacitação, o Quadro 1, a seguir, associa o quantitativo de TAEs que participaram da pesquisa e o nível do cargo e de capacitação dos entrevistados:

**Quadro 1 - Nível do cargo e de capacitação dos TAEs entrevistados**

PARTICIPANTE	INSTITUTO	NÍVEL DO CARGO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO
1	ICB	E	II
2	ICB	D	IV
3	ICB	C	IV
4	ICB	D	IV
5	ICB	D	II
6	ICB	D	EM BRANCO
7	ICB	E	III
8	ICB	C	IV
9	ICB	D	II
10	ICB	D	IV
11	EM BRANCO	-	-
12	ICB	E	IV
13	ICE	C	III
14	ICE	D	IV
15	ICE	D	II
16	ICB	D	I
17	ICB	E	IV
18	ICB	D	IV
19	ICB	D	III
20	ICB	D	II
21	ICH	E	III
22	ICE	D	III
23	ICH	D	II
24	ICE	D	I
25	ICE	D	I
26	ICE	D	IV
27	ICB	D	III
28	ICB	E	IV

29	ICE	E	III
30	ICH	C	I
31	ICH	C	III
32	ICH	C	IV
33	ICE	D	IV
34	ICB	B	IV
35	ICH	E	IV
36	ICB	D	III
37	ICE	D	II
38	ICH	D	IV
39	ICH	D	III
40	ICE	D	IV
41	ICE	C	III
42	ICE	D	II

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise do Quadro 1, pode-se perceber que dos 42 servidores participantes da pesquisa, 17 já se encontram no nível máximo (nível IV) da carreira. Esses não possuem, portanto, um incentivo financeiro para continuar realizando os cursos oferecidos pela UFJF.

Dos servidores que responderam ao questionário, o único representante da categoria B é do ICB. Sete TAEs são do nível C (2 do ICB, 2 do ICE e 3 do ICH). A categoria de nível D constituiu o maior grupo de respondentes, sendo 25 no total (12 do ICB, 10 do ICE e 3 do ICH). O nível E teve a participação de 8 servidores (5 do ICB, 1 do ICE e 2 do ICH).

No dia 23 de maio, às 14h, foi realizado um grupo focal cujos integrantes foram: a coordenadora de Avaliação e Movimentação de Pessoas, a gerente de Alocação de Pessoas, e o gerente de Avaliação de Pessoas. Esse encontro teve duração de 1h e 12min. Para subsidiar o debate, foram realizadas perguntas (Apêndice C) que tiveram como objetivo verificar e compreender como é realizada a alocação e a realocação de servidores, bem como as influências das ações de capacitação na movimentação de pessoas na UFJF. As perguntas foram direcionadas a um dos participantes e, posteriormente, os demais foram convidados a se manifestar.

Para um melhor entendimento deste grupo focal, torna-se importante explicar que a nomenclatura dos cargos dos gerentes pode gerar alguma confusão com relação à função que cada um ocupa. A gerente de Alocação de Pessoas explica que:

[...] as nossas gerências são um pouquinho atípicas. Por exemplo, a minha gerência é de alocação de pessoas. Mas a minha atribuição aqui dentro não fica restrita à alocação de pessoas. Eu trabalho muito com a questão de

movimentação externa do servidor, que é a questão da redistribuição, da sessão, da requisição; e com a avaliação dos servidores em estágio probatório. Então, as minhas atribuições não são muito direcionadas para a titulação. Com o Luiz é a mesma coisa, porque ele é gerente de avaliação; não mexe só com a avaliação do Proades, mas com a remoção interna dos servidores. Então, os nossos títulos são atípicos, porque eles não delimitam o que a gente faz aqui dentro. Ao mesmo tempo em que ele fica na movimentação interna e na avaliação do Proades, isso não impede que ele me ajude nas outras atribuições. Isso também não impede que eu o ajude nas atribuições dele (GRUPO FOCAL, 2016).

O Quadro 2, a seguir, sintetiza as ações realizadas com cada um dos profissionais citados:

**Quadro 2 - Resumo dos instrumentos de pesquisa por cargo e por sigla**

<b>Cargo</b>	<b>Sigla</b>	<b>Instrumento de pesquisa</b>
Técnico-administrativo em Educação	TAE	Questionário
Diretor do ICB	D1	Entrevista
Diretor do ICE	D2	Entrevista
Diretor do ICH	D3	Entrevista
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	PR	Entrevista
Gerente dos Programas de Capacitação	GC	Entrevista
Coordenadora de Avaliação e Movimentação de Pessoas	Coord. AMP	Grupo focal
Gerente de Avaliação de Pessoas	GAP	Grupo focal
Gerente de Alocação de Pessoas	GMP	Grupo focal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, foi realizada uma análise, buscando compreender o comportamento dos diversos atores envolvidos e os efeitos da política de capacitação e de qualificação à luz da bibliografia estudada.

### 2.3 Análise dos resultados obtidos

A análise do Quadro 1 mostra que 17 dos 42 servidores participantes da pesquisa já se encontram no nível máximo (nível IV) da carreira. Se considerarmos que um dos principais objetivos dos servidores em realizar os cursos oferecidos pela instituição é a progressão na carreira, pode-se concluir que aproximadamente 42% dos TAEs que responderam às perguntas não possuem esse incentivo para continuar se capacitando na UFJF.

Os resultados obtidos na pesquisa corroboram esse entendimento. O Gráfico 2, a seguir, mostra a atual percepção dos servidores quanto ao interesse de se aperfeiçoarem ao longo da carreira.

**Gráfico 2 - Interesse dos TAEs em se aperfeiçoarem ao longo da carreira**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados supracitados mostram que, para 60,5% dos servidores que responderam à pergunta, o envolvimento com os cursos de capacitação oferecidos pela instituição *não é* ou *não será* o mesmo ao longo da carreira. Tais informações se chocam com o interesse em estimular uma formação continuada, reforçando a importância de se buscarem meios para incentivar o aperfeiçoamento profissional ao longo da carreira.

A Tabela 11, a seguir, associa o interesse do servidor aos cursos de capacitação oferecidos pela UFJF com o seu nível de capacitação:

**Tabela 11 - Interesse em realizar os cursos de capacitação x nível de capacitação**

PARTICIPANTE	INTERESSE EM REALIZAR OS CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERECIDOS PELA UFJF	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO
16	Tenho muito interesse	I
25	Tenho muito interesse	I
24	Às vezes tenho interesse	I
30	Às vezes tenho interesse	I
15	Tenho pouco	II
1	Às vezes tenho interesse	II
5	Às vezes tenho interesse	II
9	Tenho muito interesse	II

20	Tenho muito interesse	II
23	Tenho muito interesse	II
37	Tenho muito interesse	II
42	Tenho muito interesse	II
13	Não interesse	III
27	Não interesse	III
19	Tenho pouco	III
7	Às vezes tenho interesse	III
29	Às vezes tenho interesse	III
39	Às vezes tenho interesse	III
36	Às vezes tenho interesse	III
41	Às vezes tenho interesse	III
21	Às vezes tenho interesse	III
22	Às vezes tenho interesse	III
31	Tenho muito interesse	III
2	Tenho pouco	IV
10	Tenho pouco	IV
35	Tenho pouco	IV
38	Tenho pouco	IV
14	Tenho pouco	IV
17	Às vezes tenho interesse	IV
28	Às vezes tenho interesse	IV
32	Às vezes tenho interesse	IV
34	Às vezes tenho interesse	IV
3	Às vezes tenho interesse	IV
4	Às vezes tenho interesse	IV
8	Às vezes tenho interesse	IV
12	Não interesse	IV
18	Não interesse	IV
26	Não interesse	IV
33	Não interesse	IV
40	Não interesse	IV
6	Tenho muito interesse	Em branco
11	Em branco	Em branco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar, através da Tabela 11, que dos servidores que declararam o seu nível de capacitação, todos que possuem muito interesse em realizar os cursos na UFJF ainda não chegaram ao nível máximo. Dos respondentes dos níveis III e IV, nenhum declarou ter muito interesse. Nos níveis I e II, apenas um funcionário declarou ter pouco interesse. Tais dados reforçam o entendimento de que, no decorrer da carreira, ocorre uma falta de estímulo para o TAE se capacitar.

Verifica-se, ainda, na tabela em questão, que 78% dos pesquisados se posicionaram em uma das situações a seguir: (i) não tenho interesse, (ii) tenho pouco interesse, ou (iii) às vezes tenho interesse em realizar os cursos de capacitação oferecidos pela instituição. Esse fator mostra que as atividades oferecidas não satisfazem a maior parte dos participantes. Na visão da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas,

[...] a instituição visa a oportunizar capacitação para que o servidor, em um primeiro momento, atenda aos interesses da instituição e também aos interesses pessoais. Então, quando se aliam esses dois interesses, a gente acha que a capacitação fica mais bem efetivada. Fica mais bem atendida. Os anseios de ambos são atendidos (PR, 2016).

Na visão de Ferreira (2012), a gestão de pessoas deve fazer com que os servidores sintam-se bem em suas atividades, criando condições para melhorar o seu desempenho. Nesta direção, Chiavenato (2014) menciona que cada indivíduo pode assimilar informações e construir competências. O autor relaciona o treinamento à adequação da pessoa ao cargo, de modo a desenvolver a força de trabalho existente em uma instituição.

Sob essa perspectiva, acredita-se que os interesses organizacionais e pessoais devem ser alinhados. Porém, na pesquisa realizada, foram observados diversos fatores que desmotivam uma formação continuada dos TAEs. Os mais recorrentes foram: (i) o direcionamento de cursos para o setor administrativo, (ii) o não reconhecimento no ambiente de trabalho, (iii) os conflitos de horários, (iv) a falta de relação com o cargo, (v) a falta de aplicação do curso na rotina de trabalho, (vi) os cursos repetitivos, (vii) os temas dos cursos, (viii) a falta de cursos específicos, e (ix) o fato de a chefia e/ou o diretor de unidade não liberar os funcionários para participarem. Tais apontamentos podem ser considerados no planejamento das atividades relacionadas à formação continuada dos servidores. Ainda sobre esse assunto, destacamos o comentário de um dos sujeitos participantes da pesquisa:

[...] O principal [problema] é a chefia e/ou o diretor da unidade não liberar para participar dos cursos, mesmo que sejam aqueles ofertados pela própria UFJF. Quando libera, obriga a reposição de horas, sendo que o curso é oferecido na própria UFJF, em horário de trabalho, e que é importante para o desempenho da função. Não basta só oferecer o curso: é preciso estimular e liberar o funcionário para participar efetivamente dele (QUESTIONÁRIO, 2016).

O comentário do funcionário evidencia a necessidade de a Progepe conciliar interesses, buscando alternativas para satisfazer as necessidades do setor de trabalho e, ao mesmo tempo, evitar conflitos que tendem a prejudicar as atividades desempenhadas na instituição.

Através da pesquisa realizada, inferimos que vários fatores desmotivam os servidores a realizarem os cursos de capacitação. Esses fatores podem indicar que as ações adotadas pela UFJF não estão sendo desenhadas de modo a contemplar os servidores técnicos dos institutos em questão. Dessa forma, pode-se deduzir que, se os cursos não estão sendo realizados, ou se estão sendo realizados apenas para a progressão na carreira, os objetivos institucionais também não estão sendo atingidos.

Com relação ao desinteresse em realizar os cursos oferecidos pela UFJF, uma resposta recorrente foi não haver mais progressões por capacitação (máximo de 4) na carreira. Porém, como visto no Capítulo 1, a carreira dos TAEs é estruturada em Lei Federal, e neste aspecto a Progepe não tem como interferir. Assim, o caminho é tornar os cursos mais interessantes para os servidores técnico-administrativos, motivando-os a realizar uma formação continuada mesmo sem a progressão por capacitação.

Os dados da pesquisa reforçam esse entendimento, ou seja, a necessidade de se buscarem formas alternativas de incentivo ao servidor quanto a sua formação e o seu desenvolvimento durante a carreira. Tais aspectos devem ser considerados no planejamento das ações de capacitação, buscando dar sentido ao aprendizado adquirido. Dessa forma, enfatiza-se, de acordo com Chiavenato (2014), que a gestão de pessoas consiste em atividades integradas que almejam a obtenção de efeitos sinérgicos e multiplicativos. Na subseção a seguir, será abordado o planejamento da política de capacitação na UFJF.

### 2.3.1 O planejamento das ações de capacitação e qualificação na UFJF

De acordo com o Manual do Proades (2009), o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (Proades) objetiva a realização de uma análise do desempenho dos TAES da instituição e a verificação do potencial de cada servidor em seu cargo, função e ambiente de trabalho. A avaliação do servidor é realizada em três etapas, descritas no Quadro 3, a seguir:



**Quadro 3 - Fases do Proades**

<b>FASE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Primeira	Pactuação das metas	Planejamento dos trabalhos - reunião entre Coordenação Setorial de Avaliação e equipes de trabalho. Busca-se a formulação de objetivos comuns. Nesta fase, inicia-se a criação do plano de metas.
Segunda	Acompanhamento do desempenho	Análise do andamento das atividades, objetivando verificar se as metas traçadas estão sendo atingidas.
Terceira	Avaliação de desempenho	Conclusão do processo avaliativo. Há um confronto entre o que foi estabelecido e o que foi alcançado.

Fonte: informações adaptadas do site da UFJF.

Segundo observado no site da UFJF<sup>8</sup>, na fase de pactuação de metas, o dirigente da unidade deve ter de maneira clara o que se deseja atingir. Durante a segunda fase, são realizadas reuniões, no mínimo três, entre a coordenação de setor e as equipes de trabalho, para a avaliação dos resultados parciais. Em um terceiro momento, ocorre a avaliação de desempenho dos TAEs. Em função dos resultados obtidos, o servidor pode ser considerado habilitado ou não habilitado. Tais resultados são utilizados na progressão por mérito do servidor.

Ainda de acordo com o site institucional, a progressão por mérito é um aumento concedido ao TAE, a cada 18 meses, caso o servidor obtenha um resultado favorável no Proades. Na carreira, o servidor pode ter até quinze progressões por mérito. Assim, observa-se que esse programa pode ser caracterizado como uma fonte de estímulo para o desenvolvimento profissional do TAE.

Verifica-se, também, que os cursos de capacitação podem ser um dos critérios utilizados para a pactuação das metas, bem como uma carência detectada em determinado setor pode se transformar em demanda de cursos. Como as metas são construídas em conjunto, entre as chefias e os TAEs, pode-se concluir que o Proades é um bom caminho para se alinharem os objetivos organizacionais aos objetivos dos servidores técnico-administrativos.

A Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, quando questionada sobre o planejamento das políticas de capacitação de UFJF, reforçou que as metas pactuadas no Proades são construídas nos âmbitos das unidades, sendo elaboradas com os chefes em função das necessidades setoriais. Neste momento, se for

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/Perguntas-Frequentes-sobre-o-Proades.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

detectado que determinado servidor possui alguma carência, essa é informada à Progepe. A referida gestora ainda destaca:

[...] É lógico que a gente não faz um curso para uma pessoa. Então, é uma política que é traçada não a duas mãos da coordenadora, ou a quatro mãos com o pró-reitor. É uma política traçada entre pares. Entre os diretores de unidades, entre o interesse do servidor também. Porque às vezes ele tem interesse, pode transitar, tem mobilidade dentro da instituição (PR, 2016).

É interessante enfatizar a mobilidade citada pela Pró-Reitora, considerando que, durante a carreira dos servidores, pode ocorrer sua remoção. Muitos deles podem exercer suas funções em outros departamentos, setores e unidades da UFJF, e a formação continuada pode ser um dos critérios de realocação.

Por outro lado, a coordenadora de Avaliação e Movimentação de Pessoas explicou que a carreira dos TAEs é estruturada em três programas: (i) programa de avaliação de desempenho (Proades), (ii) programa de capacitação, e (iii) programa de dimensionamento. Segundo a coordenadora, o último visa a dimensionar qualitativamente e quantitativamente o corpo técnico da instituição, porém, ainda não foi aprovado pelo Consu. Ainda de acordo com a coordenadora de Avaliação e Movimentação de Pessoas, um dos papéis de sua coordenação é fazer com que as unidades funcionem em termos de recursos humanos. Ela menciona que a alocação e a realocação de pessoas é um processo que requer muita atenção. Nesse sentido, argumenta:

[...] Como nós não temos ainda esse programa, que está em vias de ser aprovado pelo Consu, de que maneira nós trabalhamos aqui na Camp? O primeiro ponto... o primeiro critério... é que as unidades da universidade, sejam acadêmicas ou administrativas, têm que encaminhar demandas justificadamente; tem que ter uma justificativa. Por que precisa daquele TAE naquela unidade? A gente controla aqui um banco de demandas; tudo que chega é registrado nesse banco. E têm os processos de remoção também do próprio TAE, os processos de remoção que são requeridos pela chefia, e o nosso bom senso aqui também. Enquanto a gente não tem um dispositivo que nos direcione, trabalhamos muito com vaga casada. Por exemplo, aposentou alguém em uma unidade da universidade, somos obrigados a repor. E assim... para a gente atender a alguma demanda, é muito delicado o processo (COORD. AMP, 2016).

A mobilidade do servidor está relacionada à sua realocação e, conseqüentemente, a sua remoção, que é definida no Art. 36 da Lei nº 8112: “[...] deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. Com relação a esse mecanismo na UFJF, o gerente de

Avaliação de Pessoas argumenta que o seu setor realiza, também, um trabalho de mediação, buscando compreender os motivos de um servidor ao solicitar sua remoção:

[...] No caso da remoção, os fatores que motivam são muito diversificados. Às vezes é conflito, às vezes é uma falta de identificação com o tipo de trabalho que é feito no setor... porque a Universidade é muito diversificada, não nem é tão grande, porque há outras instituições maiores. Mas, assim, o tipo de trabalho que é feito em cada setor é muito diferente, o tipo de assunto que é tratado. E isso gera, também, nas pessoas, assim... “se eu não estou adequado, se eu não estou satisfeito com o meu trabalho, naturalmente eu vou ficar atento para o que a universidade tem para oferecer” (GAP, 2016).

A fala do gerente de Avaliação de Pessoas é interessante e vai ao encontro de Ferreira (2012). O referido autor cita que um dos desafios da gestão de pessoas é fazer com que os trabalhadores sintam-se bem em suas atividades.

O aproveitamento de competências implica um melhor aproveitamento da mão de obra disponível. Reforça-se que o presente estudo cita a gestão estratégica que, de acordo com Schikmann (2010), além dos objetivos e metas da organização, também se preocupa com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas. O autor ainda reforça que um modelo de gestão estratégica deve incluir a definição dos perfis profissionais e a quantidade de pessoas com esses perfis. Para ele, tal modelo deve contemplar estratégias de realocação de pessoal e de avaliação de desempenho. Nesse sentido, Ferreira (2012) menciona a gestão de desempenho como um dos meios de subsidiar a construção de políticas para o aprimoramento profissional.

Verifica-se, portanto, a importância de se planejarem cursos que, além de atenderem as demandas setoriais, contemplem as diversas necessidades dos servidores da instituição. Isso implica, ainda, considerar a mobilidade e a diversidade citada pelas PR e GAP, respectivamente. O Proades não alcança esses aspectos, uma vez que, na primeira fase do programa, são pactuadas apenas metas setoriais.

Para o GAP, os motivos que levam um TAE a solicitar sua remoção têm natureza diversa, podendo ser de fórum pessoal, um projeto que o servidor queira desenvolver, certa afinidade com determinado trabalho, ou até mesmo a falta de identificação com sua atual função.

Conforme verificamos, os pedidos de remoção acontecem com certa frequência. Tal fato pode indicar certa insatisfação com os cargos ocupados, o que

evidencia limitações no desenvolvimento do servidor. Isso porque se o servidor está insatisfeito com sua função, não desejará aperfeiçoar as atividades realizadas. Ainda com relação aos motivos que levam o servidor a solicitar sua remoção, o responsável pela Gerência de Avaliação de Pessoas destaca:

[...] Durante muito tempo, na minha cabeça, estava que o principal motivo era o conflito. Mas eu observo que não necessariamente. Como eu disse antes, é bem diversificado. Tem conflito com a chefia, ou às vezes um ambiente em que a pessoa não está bem. Ou não tem conflito direto com a chefia, mas às vezes pode ter com o colega. Enfim, algo ali que esteja mais diluído, mas que está fazendo com que a pessoa não queira mais continuar naquele local, então ela vem e pede a remoção. **Mas também tem muito assim: de a pessoa realmente não se identificar com o tipo de trabalho e começar a refletir sobre aquilo.** E chega à conclusão de que vale a pena fazer uma tentativa em outro setor. Entendeu? Isso chega muito assim pra gente. Há pessoas, também, que já estão há alguns anos no setor... não aconteceu nada especificamente que fez ela querer a remoção, mas **com o passar do tempo, se viu desmotivada e chegou à conclusão de que naquele lugar não tem mais o que desenvolver.** Enfim, começa a ficar desmotivada mesmo, e a querer começar um trabalho num outro setor. Entende? Então, assim, eu realmente acho difícil um motivo principal. É sempre algo difícil para a pessoa. Claro que se a pessoa está bem, está desenvolvendo bem o seu trabalho, está motivada, está em um ambiente adequado, no qual estabeleceu relações saudáveis, dificilmente ela vai querer mudar (GAP, 2016, grifo nosso).

A situação é preocupante, considerando que também abarca os novos servidores. Isso indica a existência de recém-nomeados já insatisfeitos, que alimentam a cultura e o interesse em cursos apenas para a progressão na carreira. De acordo com o gerente de Avaliação de Pessoas, nos dois últimos anos, houve um acréscimo significativo do número de TAEs na UFJF. Como informou, chegam muitos processos de servidores que ainda se encontram em estágio probatório, com poucos meses de atuação e já em situações frustradas, com dificuldades para se adaptarem ao ambiente de trabalho. Com relação à capacitação, foi observada apenas uma ação direcionada aos servidores recém-nomeados (a realização do *Seminário de Formação e Integração de Carreira*), mas que não objetiva uma preparação para as funções a serem realizadas.

Por outro lado, o gerente de Avaliação de Pessoas compartilhou experiências relacionadas à melhoria de desempenho e de resultados de servidores a partir da realocação. De acordo com ele,

[...] Tem um processo também de chegar num outro setor. Alguma dificuldade que você vive no setor onde está pode fazer você querer muito sair dali. Mas você vai chegar em um novo setor, vai ter que estabelecer novas relações, vai ter que aprender um novo trabalho, vai ter que respirar a

atmosfera do local. E aí quando eu falo que a universidade é muito diversificada – as unidades –, é muito diversificada mesmo, em todos os aspectos, mesmos nas unidades acadêmicas onde o trabalho do TAE é semelhante, padronizado. A rotina de uma secretaria de uma unidade acadêmica é mais ou menos a mesma de outra secretaria de unidade acadêmica, em termos de processos que passam por ali, do que o TAE precisa fazer. Mas o ambiente é totalmente diferente de unidade para unidade. Porque são áreas de conhecimento muito específicas, tem características próprias. Isso também faz com que o TAE queira sair de uma unidade acadêmica e ir para outra, **porque se identifica mais com aquele ambiente, porque acredita que vai desenvolver melhor o trabalho lá. E realmente desenvolve. Então, assim, depois a gente vai esbarrando com as pessoas e elas relatam como está bom, e que agora se encontrou** (GAP, 2016, grifo nosso).

A experiência do GAP mostra que a identificação com o cargo, como o esperado, traz resultados positivos. É normal, também, esperar que, se um TAE possui ou desenvolve certa habilidade inerente ao cargo que ocupa, tende a desenvolver melhor suas atividades. Neste ponto, vale destacar que um profissional pode pertencer a um mesmo cargo e exercer diferentes funções, dependendo do setor em que atua. Sobre esse aspecto, o servidor ressalta a importância do dimensionamento:

[...] O dimensionamento, a falta desse programa, impede a administração de tomar esse tipo de iniciativa, de tirar o TAE de um local e passar para o outro. A gente não tem subsídio técnico para afirmar que na unidade X tem um excedente de TAE. A gente precisa dos dados sistematizados, de qual é o trabalho desenvolvido na unidade e a quantidade. Enfim, as peculiaridades de cada unidade (GAP, 2016).

A gerente de Alocação de Pessoas reforça que:

[...] o dimensionamento vem primeiro para fazer um levantamento dessas necessidades, sejam elas quantitativas ou qualitativas... para a gente saber qual é o tipo de processo de trabalho naquela unidade, e que tipo de atribuições são necessárias para que o servidor atue naquele processo de trabalho (GMP, 2016).

Percebe-se que o dimensionamento, além de possibilitar o conhecimento dos processos de trabalho, permite explorar os conhecimentos disponíveis, alimentando as ações de capacitação e indicando as habilidades necessárias para a realização dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Por outro lado, ressalta-se, segundo o gerente de Avaliação de Pessoas, que a adequação do perfil ao cargo é realizada de forma incipiente, sem um procedimento pré-estabelecido. De acordo com o servidor,

[...] isso aí da adequação do perfil ao cargo é algo que hoje não é feito de uma maneira sistemática, ou seja, não tem um formulário ou um instrumento técnico que avalia sua formação e indica um local para você trabalhar. Do ponto de vista da unidade também. O que a gente faz é... quando uma pessoa está chegando, via nomeação, ela encaminha um currículo, e naquele currículo a gente tem acesso a informações sobre a formação dela, para, na medida do possível, afinar. Quando a gente observa que, naquele setor, aquela pessoa, pela sua formação, tende a desenvolver um trabalho mais qualificado, ou que vai ter mais facilidade para aprender o que é feito naquele setor, a gente encaminha (GAP, 2016).

Segundo o gestor em questão, é recorrente que um servidor tenha uma formação mais ampla e queira desenvolver algo em sua área. Nesse caso, é possível alocá-lo em um setor em que as atividades tenham uma maior afinidade. Nesse sentido, enfatiza:

[...] isso já vai possibilitar à pessoa uma inserção mais aprofundada. Ali no setor, naturalmente, ela vai poder contribuir com o trabalho que é feito, mas não vai sair do lugar de assistente em administração para desenvolver uma atividade especializada daquela formação. Até porque a demanda daquele setor é para o trabalho de assistente em administração. **Mas quando podemos afinar a formação da pessoa com o trabalho realizado, isso geralmente traz resultados positivos.** Por outro lado, há pessoas que têm a formação especializada, mas não querem exercer, não querem nem trabalhar em um ambiente afinado com aquilo (GAP, 2016, grifo nosso).

Verifica-se, portanto, que a associação da formação da pessoa ao cargo traz benefícios. Não pretendemos, aqui, incentivar que o TAE desenvolva uma atividade especializada, mas sim considerar e valorizar as habilidades que o servidor desenvolveu em sua carreira. A ideia é que os conhecimentos adquiridos em sua formação continuada possam ser mais bem aproveitados na instituição.

Nesta perspectiva, a mobilidade de um servidor é um tema que pode ser considerado no planejamento das ações de capacitação, conjuntamente com o diagnóstico das competências necessárias para uma melhor prestação dos serviços à comunidade acadêmica.

Durante a entrevista realizada com a gerente dos Programas de Capacitação, percebemos que os comentários da profissional responsável pelo setor vão ao encontro dos conceitos e dos princípios da gestão por competência. Quando foi questionada sobre o papel da Gerência dos Programas de Capacitação na UFJF, a entrevistada enfatizou a importância de conscientizar os gestores sobre a necessidade de capacitação dos TAEs, e reforçou que, atualmente, está sendo realizada uma sensibilização sobre a gestão por competência, fazendo referência a um curso ministrado por ela na instituição. De acordo com a servidora,

[...] A gestão por competência visa exatamente descobrir a lacuna que existe. Quando você faz um mapeamento, que a gestão por competência procura – que a universidade vai implantar, ganhou até um prêmio, mas ainda não implantou. Esse curso é para sensibilizar gestores e servidores de uma maneira geral. O servidor precisa conhecer o que é a gestão por competência. Então, o que acontece, eu acho, é que atualmente nosso maior desafio é fazer com que o gestor enxergue que o servidor precisa se capacitar e dê condições a ele. Eu vejo o gestor falando assim: “mas vai sair no horário de trabalho”. E ele vai se capacitar em que horário? (GC, 2016).

Conforme verificamos, a gestão por competências ainda não foi implantada, embora exista interesse em seus princípios e conceitos. Esse tema vai ao encontro da literatura pesquisada. Enfatizamos, a partir da concepção de Brandão & Bahry (2005), que tal modelo busca gerenciar lacunas de competências para reduzir discrepâncias entre as habilidades necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. Sob essa ótica, pode-se dizer que o mapeamento de competências auxilia no planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento profissional. Outro ponto citado pela GC foi a questão do horário de realização dos cursos. Esses devem ser bem definidos, evitando conflitos entre os servidores e suas respectivas chefias, uma vez que essa questão pode influenciar na realização de determinada formação ou não.

Com relação ao planejamento, a gerente dos Programas de Capacitação argumenta que, anualmente, é enviado um formulário (formulário de levantamento de necessidades) aos setores da instituição.

[...] É importante que o gestor sente com seus funcionários e descubra qual é a lacuna que existe, qual é o *gap* entre o cargo e o que ele não possui. Digamos que a pessoa passou para o cargo de assistente de administração, e aí naquele setor é preciso que ele use um banco de dados. Isso já é uma lacuna enorme, não é? E a gente tem curso de capacitação para isso, tem o Access que está sendo muito utilizado. Então, a gente faz esse levantamento de necessidades, enviando para todos os setores. O setor devolve. Alguns não devolvem. Aí está nosso problema. A gente quer fazer o corpo a corpo daqui para frente (GC, 2016).

Por outro lado, nas entrevistas com os diretores, destaca-se que o D2 mencionou que não se recorda que, em algum momento, a Progepe tenha solicitado alguma demanda específica, e informou que nunca fez pedido. Com relação a esses dois temas, D1 acenou positivamente para ambas as questões. Já D3, manifestou que “[...] no meu período, enquanto diretor, um pouco mais de dois anos, não houve essa demanda formal”. Em tais falas, ficam evidentes problemas de comunicação entre os diretores e a Progepe. Conseqüentemente, se não são enviadas demandas

para a Progepe, não são consideradas as necessidades dos institutos no planejamento das ações de capacitação.

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

A gerente ainda argumentou sobre a qualidade e a facilidade dos cursos ministrados, enfatizando:

[...] eu acho que são cursos de qualidade, eu acho que nossos cursos são bons. Outro fator é o fato de o curso ser à distância. Pela facilidade do curso à distancia, é montado para não fazer com que o servidor morra de estudar, entendeu? A gente é quase uma mãe. Quando eu monto um curso, alguém está montando, eu falo “gente vamos facilitar ao máximo, colocar um vídeo, tem gente que gosta de ouvir”. Colocar um texto que não seja grande demais, porque eu sei que a vida é corrida. Não adianta você fazer um curso e colocar 300 páginas ou 100 para a pessoa ler em uma semana; não vai mesmo, no máximo 30 páginas, e olhe lá. Então, eu acho que é essa a facilidade que ele encontra, e a qualidade também (GC, 2016).

Por outro lado, é importante destacar algumas respostas obtidas através do questionário aplicado aos servidores dos institutos, relacionadas aos fatores que os motivam a realizarem os cursos oferecidos pela UFJF. Algumas dessas respostas foram: aquisição de conhecimentos, progressão na carreira, crescimento profissional, oferta de cursos diferentes, liberação da chefia, cursos específicos, cursos de melhor qualidade etc. A mais recorrente foi a possibilidade de aplicação do conhecimento.

A associação de tais fatores com as respostas obtidas, apresentadas na Tabela 11, em que a maioria dos pesquisados responderam não ter muito interesse nos cursos ofertados pela instituição, permite inferir a existência de uma comunicação ineficiente entre os atores envolvidos (Progepe, direção e servidores) ou problemas relacionados à efetivação das ações de capacitação.

O Art. 1º do Decreto nº 5.707/2006 cita as finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Dentre elas, destacam-se: (i) melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; (ii) proporcionar o desenvolvimento do servidor público; (iii) adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais. Sendo assim, se as demandas dos institutos, por algum motivo, não são consideradas; se há pouco interesse por parte dos TAEs em realizar



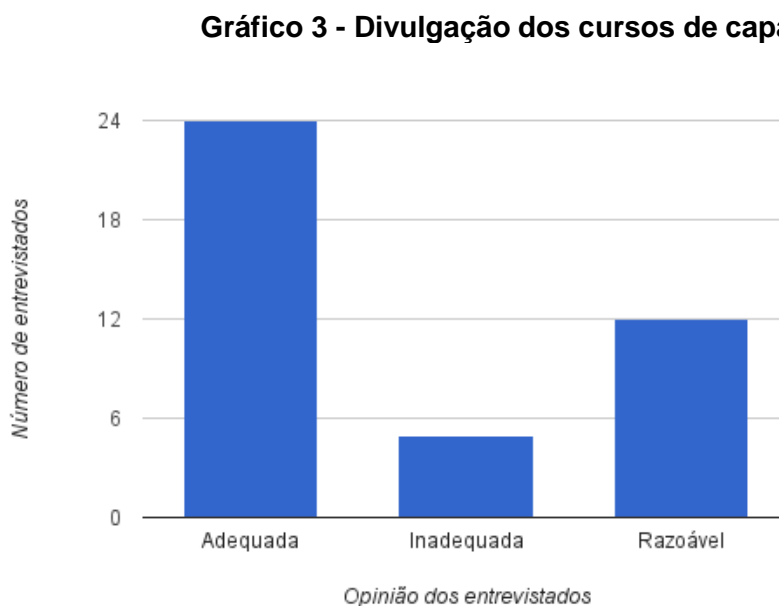
os cursos ofertados; e se as formações possuem pouca aplicabilidade, pode-se dizer que a referida política de desenvolvimento, nos institutos pesquisados, não está sendo contemplada em sua plenitude.

A gerente dos Programas de Capacitação lembra que os cursos realizados têm que ter alguma coerência com a carreira. Assim,

[...] Não adianta você colocar, como já houve aqui, um curso de fotografia. Tudo bem que vai atender ao pessoal lá da comunicação, pessoal de algum setor da universidade. O ambiente organizacional tem que ser mais abrangente. Todos nós temos um ambiente organizacional, que no nosso caso é um ambiente administrativo. O importante é que o curso abranja a quantidade maior possível de servidores. O bom seria, eu acho, se todos os cursos fossem assim: um ambiente organizacional comum a todos (GC, 2016).

Retomamos, nesse sentido, a ideia de alinhar os interesses profissionais aos pessoais. Seria incoerente, por exemplo, a realização de cursos em horário de trabalho não relacionados ao cargo do servidor.

A divulgação dos cursos também foi objeto desta pesquisa. De acordo com a gerente dos Programas de Capacitação, é realizada por meio de um folder exposto no site da instituição e enviado para o *e-mail* de cada servidor. Anteriormente, essa ferramenta era impressa e enviada às residências dos TAEs. Ressalta-se, conforme a GC, que esse fato não diminuiu a procura pela capacitação. O Gráfico 3, a seguir, mostra a opinião dos servidores TAEs sobre a divulgação dos cursos:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como percebemos, a maioria dos servidores e a gerente de capacitação concordam que a divulgação dos cursos é adequada e que está surtindo os efeitos almejados.

Com relação aos obstáculos enfrentados, a gerente de capacitação argumentou uma grande dependência do SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica), e enfatizou que o referido sistema não funciona 100%. Também citou a necessidade da ajuda do Centro de Educação a Distância na inscrição dos alunos no ambiente virtual de aprendizagem.

[...] a gente precisava de mais autonomia; outra coisa que está dificultando muito, atualmente, é não ter condições de chamar instrutores externos. Então, as grandes dificuldades: a primeira, conseguir verba para pagar instrutores externos (GC, 2016).

Além da dificuldade para chamar instrutores externos, foi citado que os recursos destinados aos cursos – rubrica curso / concurso –, não atrai o corpo docente permanente do quadro da UFJF. Também foi relatada a falta de uma melhor estrutura física própria, com sala, auditório e um laboratório de informática. Nesse sentido, a servidora destaca a dificuldade, quando tem algum evento, de se conseguir um laboratório de informática na instituição.

Outros fatores que poderiam subsidiar o planejamento da política de capacitação na UFJF foram citados na entrevista, tais como: a inexistência de um banco de dados sobre o perfil profissional do servidor e a falta de um cadastro de servidores que leve em conta o perfil desenvolvido nos cursos de capacitação.

Observa-se, dessa forma, a necessidade de maior apoio e atuação das pessoas envolvidas no planejamento da política de capacitação da UFJF. De acordo com a literatura pesquisada, essas ações de capacitação devem ser acompanhadas e monitoradas, considerando que as necessidades dos servidores, das habilidades, e os conhecimentos em uma instituição variam ao longo do tempo. O planejamento da força de trabalho pode suprir necessidades futuras.

Diante do exposto, inferimos que não há um mapeamento de competências nos institutos pesquisados. Da mesma forma, não ocorre uma participação efetiva dos diretores e dos servidores das unidades estudadas na construção das ações de capacitação.

A atuação do setor de Gestão de Pessoas, portanto, é restringida por aspectos burocráticos, por situações de natureza legal que engessam maneiras e formas de administrar. Porém, algumas ações internas podem surtir efeitos positivos. Nesse sentido, a aprovação do programa dimensionamento vai possibilitar um melhor entendimento do capital humano, que juntamente com as informações obtidas no Proades, subsidiarão as ações de capacitação e qualificação. Tais políticas tendem a se fortalecer se forem apoiadas pelos gestores das unidades, reforçando a necessidade de participação ativa desses atores. Assim, Chiavenato (2014) lembra que as organizações devem mobilizar e utilizar as pessoas, de forma plena, com mudanças em suas práticas gerenciais.

### 2.3.2 O aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação nos institutos pesquisados

Na subseção anterior, destacamos a importância de se considerar, no planejamento das ações de capacitação, os anseios institucionais e os interesses dos servidores da UFJF. Durante a pesquisa, também observamos a necessidade de incentivar a formação continuada dos servidores da UFJF e de dar sentido ao aprendizado adquirido. Nesse sentido, é fundamental saber quais habilidades são necessárias para construir ações de capacitação efetivas. Uma das condições para o sucesso dessa política é a atuação dos diretores, que devem participar do planejamento, incentivar o aperfeiçoamento das atividades propostas e, conseqüentemente, sua aplicação nos serviços realizados. Nesse sentido, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas argumenta:

[...] Eu não sou simplesmente a gestora de pessoas. Eu sou uma gestora com pessoas. Por isso, todos os diretores, na verdade, todos os gestores, têm que entender que eles também são gestores de pessoas. Nós não temos olhos nas unidades. Os olhos e ouvidos, aqueles que vão descobrir os talentos, o potencial que eles têm, as dificuldades que eles têm, são os chefes imediatos, os diretores das unidades, tanto acadêmicas quanto administrativas. Então, é essencial que os diretores sejam parceiros (PR, 2016).

A fala da Pró-Reitora fortalece o entendimento de que uma maior atuação das chefias pode ser um diferencial motivador tanto para a realização dos cursos quanto para a aplicação dos conhecimentos adquiridos. As entrevistas realizadas com os diretores dos Institutos de Ciências Biológicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas

foram fundamentais, uma vez que um dos objetivos deste estudo foi fazer uma leitura da percepção dos diretores das unidades pesquisadas no que tange à política de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em Educação da UFJF.

Em todas as entrevistas, percebemos a existência de problemas relacionados à infraestrutura, bem como uma preocupação em oferecer à comunidade acadêmica serviços de qualidade. D2 mencionou, por exemplo, que quando assumiu a direção, imaginava outro tipo de atividade. Hoje, 90% de seu tempo é basicamente voltado para resolver e cuidar de problemas relacionados às instalações prediais do instituto, deixando de lado outras atividades.

A atividade supracitada não é delegada a nenhum servidor, o que mostra uma deficiência, uma lacuna em termos de competência. Quando questionado se seria interessante um servidor qualificado para o exercício dessas funções, o referido gestor argumentou:

[...] Se isso fosse possível, ajudaria bastante, pois liberaria o diretor para outras coisas. Alguém com esse perfil, com essa função, poderia correr o instituto. Chegar todo dia, correr o instituto, olhar o que está faltando, o que está quebrado. Eu não consigo fazer isso, eu dou aulas. Eu tenho que dar aulas, eu ainda oriento alunos, tenho alunos do mestrado, alunos do doutorado. Minha atividade acadêmica eu não posso parar [...] eu continuei dando aula, trabalhando no mestrado, no doutorado. Então, eu não tenho essa condição de ficar correndo o instituto o dia inteiro. Uma pessoa com um perfil desse seria muito interessante e poderia ser uma solução (D2, 2016).

A resposta de D2 reforça a importância de um diagnóstico das reais necessidades de capacitação. Ao recorrermos novamente a Schikmann (2010), enfatizamos que os usuários dos serviços públicos estão mais exigentes, e que a adequação às necessidades dos usuários se associa ao bom desempenho da administração.

Todos os gestores foram questionados sobre os conhecimentos que possuem sobre a política de capacitação e qualificação dos servidores da UFJF. D2 disse que conhece pouco, e D1 informou que, nos primeiros anos do Proades, quando a administração incentivava, havia mais animação. De acordo com a gestora:

[...] acho que, pela primeira vez, a gente conseguiu agregar todos os técnico-administrativos; dar um incentivo, mostrar, valorizar os técnico-administrativos, mostrando a importância deles dentro do instituto, o envolvimento. Mas como a própria administração foi deixando de lado o Proades, acabou que aqui a gente também foi perdendo aquela animação inicial (D1, 2016).

O Proades, na visão da gestora, não tem o mesmo efeito dos anos anteriores. Essa observação é importante, uma vez que as informações obtidas no programa, de acordo com as entrevistas realizadas com a equipe da Progepe, são utilizadas na elaboração dos cursos. D2 argumentou que, no início, os resultados foram satisfatórios; porém, as atividades de capacitação não foram incentivadas e, com o passar do tempo, a continuidade dessa política, no instituto, ficou prejudicada. Com relação aos cursos ofertados, a gestora argumentou:

[...] A gente sabe que, hoje em dia, ainda tem essa questão de cursos. Que o próprio PRORH lança alguns cursos voltados para os funcionários. Algumas vezes, a gente pediu cursos de atualização em técnicas de laboratório. Nós temos, aqui, vários TAEs que estão em laboratórios de ensino e de pesquisa, e o que a gente notou é que, por mais houvesse uma demanda, a solicitação de demanda, na hora em que o curso foi colocado à disposição, poucos se propuseram a fazê-lo (D1, 2016).

O gestor, então, enfatizou a falta de interesse de alguns servidores. Esse fato vai de encontro aos resultados da pesquisa realizada, na qual alguns servidores disseram que a aplicabilidade e a especificidade são fatores que podem motivá-los.

O entrevistado D3 declarou possuir um conhecimento mediano da política de capacitação e de qualificação da UFJF, e fez uma crítica a essas ações:

[...] Posso dizer que eu tenho um conhecimento que eu classificaria como mediano. Mediano por ter lido muito pouco, e também por essa política estar, de certa forma... poderia dizer... essa política me parece estar em compasso de espera há algum tempo. Não há ações; não que não existam ações, mas elas não parecem acontecer tão coordenadamente e aceleradamente quanto a universidade precisa, como o próprio Proquali, por exemplo (D3, 2016).

A declaração de D3 remete ao fato de que as ações realizadas não estão satisfazendo, de forma adequada, as necessidades da instituição. A análise da fala dos três diretores permite inferir que os cursos ofertados não são elaborados de acordo com as necessidades dos institutos e, conseqüentemente, há pouca ou nenhuma aplicabilidade nas atividades realizadas pelos TAEs dos institutos pesquisados.

Os gestores também foram questionados sobre o que eles esperam da política de capacitação e qualificação dos servidores da UFJF. De acordo com o D2:

[...] Eu gostaria que essa política... obviamente, eu entendo que é muito bom para o servidor, e acho que as pessoas têm que estudar, se

capacitarem. Mas eu vejo que, em muitas situações, a instituição não ganha nada com isso; cursos que não são escolhidos, não têm correlação com a atividade do funcionário e, portanto, a única motivação é a salarial. Eu acho até que a motivação salarial deve ser maior, é natural, mas eu acredito que a universidade, a instituição, tinha que ter um retorno (D2, 2016).

Para D1, a política de capacitação e qualificação deve se voltar para novos servidores. Porém, esse fato não se relaciona à ideia de uma formação continuada, ao longo da carreira.

D1 ainda argumenta: “[...] o que a gente vê, muito, são as pessoas apenas olhando para a parte pessoal, e não estão nem aí para a parte institucional, entendeu?”. Na mesma direção, comenta D3:

[...] Ainda que estejam juntas – a capacitação e a qualificação –, o que se espera enquanto gestor é a mesma coisa. Claro que a gente espera, principalmente, que melhorem os serviços prestados aqui na universidade. Eu acho que esse, vamos dizer, é o ponto mais crítico da política de capacitação e qualificação da universidade. Acho que nem sempre ela gera ganho na qualidade do trabalho que os técnicos desempenham (D3, 2016).

Entre os diretores, é pacífico o entendimento de que a política de capacitação deve contemplar também os interesses institucionais. No entanto, observamos que não há uma participação efetiva de tais profissionais na construção dessas políticas, o que quer dizer que as demandas dos institutos pesquisados não são enviadas à Progepe. E é fato que a política só influenciará na atuação de um funcionário se for direcionada para o alcance dos objetivos traçados.

Quanto ao principal motivo que leva os servidores a se qualificarem e capacitarem, D2 destacou a motivação financeira; D1 informou que não consegue sentir que as pessoas estão procurando uma qualificação para melhorar, para prestar um melhor atendimento; D3 ressaltou o ganho salarial, mas também afirmou que “[...] muitos buscam isso para melhorar suas atividades, conhecer melhor ferramentas de informática, para usá-las no trabalho de modo mais eficaz e eficiente”.

Os gestores também foram questionados se os servidores do instituto se sentiam estimulados a buscar uma capacitação ao longo da carreira. Todos responderam que não. D3 ainda argumentou que “[...] o plano de carreira ainda é pouco exigente em relação à capacitação e à qualificação”.

Opiniões também foram consideradas com relação aos impactos dos cursos de capacitação ofertados pela UFJF nas atividades realizadas pelos servidores do

instituto. Nesse sentido, D2 mencionou que cursos que não trazem benefícios para a instituição impactam fortemente no funcionamento. D1, por sua vez, afirmou que ajudam, mas enfatizou que poderiam contribuir muito mais. Já D3 disse que geram poucos impactos.

Embora haja o entendimento, entre os diretores, de que há um baixo interesse dos servidores em formação continuada, e de que os eventos de capacitação trazem poucos benefícios para a instituição, não percebemos nenhuma atuação no sentido de aperfeiçoar as ações realizadas.

A última pergunta objetivou verificar, na percepção do diretor, o que pode ser feito para tornar a política de capacitação da UFJF mais efetiva, estimulando os servidores a participarem dos eventos oferecidos e a aplicarem os conhecimentos adquiridos para aperfeiçoar os serviços prestados à comunidade acadêmica. D1 enfatizou que cada diretor, individualmente, não conseguirá fazer isso. Sinalizou, ainda, para um trabalho conjunto entre todos os diretores, falando a mesma língua, para poder motivar todos os servidores de uma forma geral.

Para D2, a primeira ação deve buscar envolver os servidores na rotina dos institutos. Isso implica chamá-los à participação, à troca de ideias. Já D3, entre outras coisas, argumentou ser preciso:

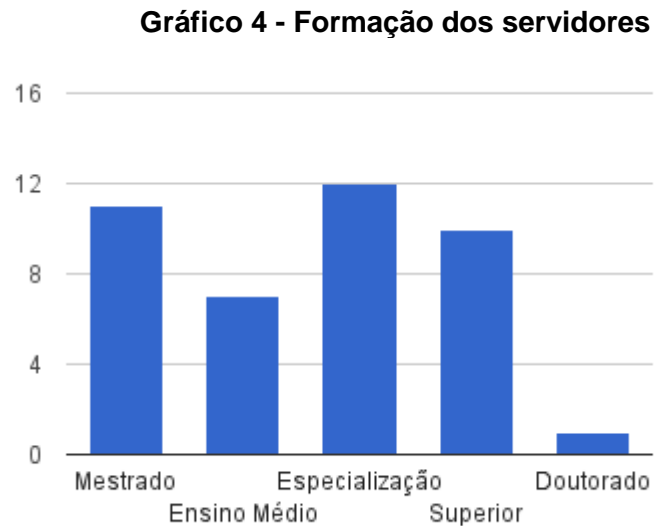
[...] participar da política de recursos humanos da universidade. Enquanto gestor, a gente tem, por exemplo, assento no Consu (Conselho Superior). Ainda que, repito, parece que há bastante tempo não há uma discussão no conselho superior mais aprofundada sobre políticas de capacitação e qualificação da UFJF. Mas esse seria um fórum importante de discussão... (D3, 2016).

Como percebemos, os diretores de unidade são fundamentais para o sucesso de uma política de capacitação e qualificação da UFJF. Sua participação é essencial para incentivar os servidores a se capacitarem ao longo da carreira, a buscarem os conhecimentos necessários para oferecer serviços com mais qualidade à comunidade acadêmica. A atuação desses atores pode subsidiar a construção de políticas de capacitação e qualificação da UFJF, mas não foi constatada nenhuma ação efetiva nos institutos pesquisados.

A percepção dos diretores foi confrontada com a opinião dos TAEs dos institutos pesquisados. Os resultados obtidos são destacados a seguir.

Dos 41 servidores que preencheram o questionário enviado, 25, 07 e 01 pertencem aos níveis D, C e B, respectivamente. Para o ingresso em tais cargos,

não é exigida uma formação de nível superior. Apenas 08 participantes responderam que seu cargo é de nível E, no qual é necessária uma formação superior para o ingresso. O Gráfico 4, a seguir, mostra a formação dos que responderam aos questionamentos:

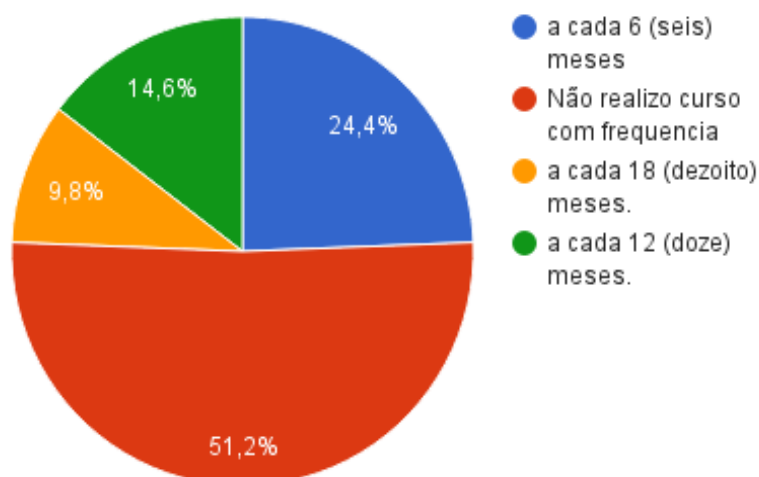


Fonte: Gráfico Elaborado pelo autor.

Os dados da pesquisa indicam a presença de um corpo técnico bem qualificado em tais institutos. Podemos inferir, portanto, que tais profissionais possuem um ótimo potencial para a formação continuada e que podem ser motivados para isso. Como observamos na Tabela 3, existe um significativo incentivo financeiro para que o servidor busque uma maior qualificação e um ensino formal superior ao exigido para o cargo. Com essa característica, é esperado um profissional mais crítico e reflexivo, capaz de desempenhar de forma satisfatória suas atividades e, conseqüentemente, de atender melhor às demandas da comunidade acadêmica.

Atualmente, a maioria dos servidores pesquisados está no nível IV da carreira. De acordo com a legislação vigente, a evolução na carreira ocorre apenas por meio da progressão por mérito profissional, associada ao tempo de trabalho. Tal fator influencia na opção de não realizar as capacitações ofertadas pela UFJF. O Gráfico 5, a seguir, apresenta a frequência com que o servidor procura realizar cursos de capacitação oferecidos pela instituição:

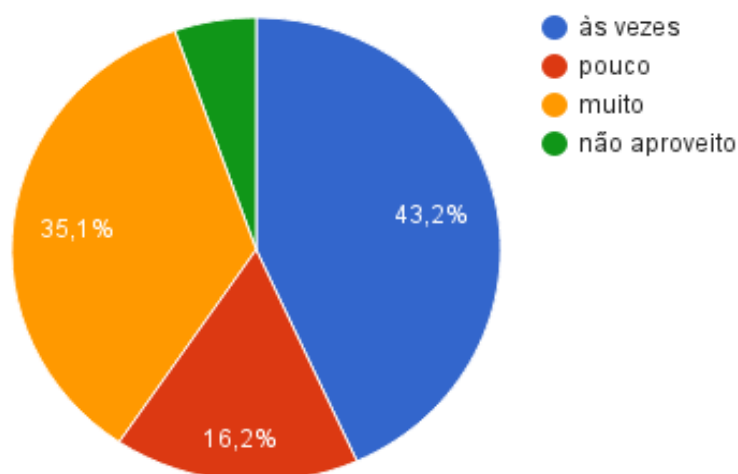


**Gráfico 5 - Frequência de realização dos cursos de capacitação ofertados pela UFJF**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses dados apresentados preocupam, uma vez que 51,2% dos participantes declararam não realizarem cursos com frequência. Isso indica que uma quantidade expressiva de servidores não é influenciada pela política de capacitação institucional, o que pode impactar nos serviços prestados à comunidade acadêmica e na adequação de novas competências aos objetivos institucionais.

A aplicabilidade dos cursos oferecidos pela UFJF também foi questionada em pesquisa com os servidores, ao perguntarmos se os conhecimentos são aproveitados nas atividades realizadas na instituição. O Gráfico 6, a seguir, sintetiza as respostas:

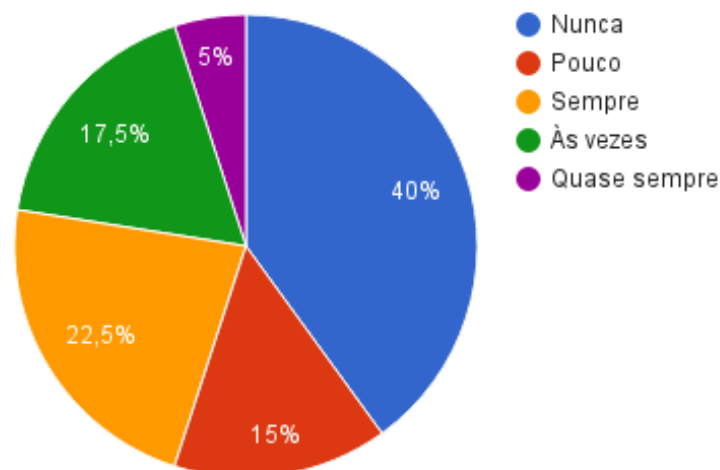
**Gráfico 6 - Utilização dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho (UFJF)**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apenas 5,4% dos respondentes declararam que não utilizam os conhecimentos adquiridos. Isso indica que o aprendizado adquirido nos cursos, mesmo em grau diferenciado, pode ser usado para aperfeiçoar as atividades desempenhadas.

Esse dado é considerado altamente positivo. 20% e 42,5% dos servidores que responderam ao questionário declararam, respectivamente, que sempre ou quase sempre a UFJF oferece oportunidades para o seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, quanto ao incentivo da chefia, os números não convergem em aspectos positivos. O Gráfico 7, a seguir, mostra a opinião dos servidores participantes:

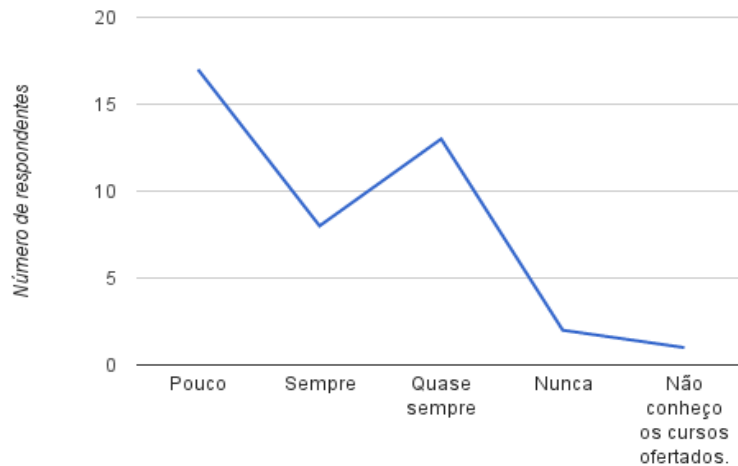
**Gráfico 7 - Incentivo da chefia quanto à participação nos cursos oferecidos pela instituição (UFJF)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que 72% dos respondentes se enquadram em uma dessas situações: (i) nunca, (ii) pouco ou (iii) às vezes há incentivos da chefia. Isso é um fator negativo, uma vez que a maioria dos servidores não se sente estimulada pela chefia a se capacitar, o que prejudica a formação continuada dos profissionais e a aquisição de novas competências.

Para a maioria dos TAEs que participaram da pesquisa, os cursos ofertados pela instituição atendem pouco as necessidades do ambiente de trabalho. Esse fato reforça o entendimento de que as demandas dos institutos pesquisados não estão sendo consideradas no desenvolvimento das ações de capacitação na UFJF. O Gráfico 8, a seguir, mostra os resultados da pesquisa:

**Gráfico 8 - Atendimento às necessidades do ambiente de trabalho**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme percebemos, as respostas são variadas. Essa heterogeneidade é reflexo da diversidade de conhecimento e de habilidades necessárias para o bom andamento das atividades realizadas nos institutos. Nessas unidades acadêmicas, existem profissionais que precisam dos mais variados conhecimentos para desempenharem suas funções. Talvez por isso os cursos ofertados atendam as necessidades de alguns, e deixe a desejar para outros. Tais fatores reforçam a importância de mapear as competências institucionais e de buscar desenvolver habilidades necessárias para o bom atendimento das demandas da comunidade acadêmica.

Enfatiza-se, de acordo com Ferreira (2012), a importância de conciliar interesses pessoais com os organizacionais, de modo a motivar, para que o talento e a criatividade dos servidores possam ser utilizados para melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, os serviços prestados. Esse capítulo destacou, também, na visão de Chiavenato (2014), que as organizações estão mudando suas práticas gerenciais, visando a mobilizar e a utilizar de forma plena as pessoas em suas atividades.

O presente estudo também discutiu a gestão de desempenho, incluindo a necessidade de se buscarem informações sobre a atuação dos servidores. Da mesma forma, foi citada, de acordo com Batista (2012), o início de uma gestão por competência no governo federal, atrelada à carreira dos servidores públicos das instituições federais de ensino superior. Neste contexto, os programas de

capacitação e qualificação se destacam, apesar de ainda não terem atingido os objetivos desejados nos institutos pesquisados.

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

Neste contexto, a atuação dos gestores de unidade é decisiva, tanto no aspecto motivacional quanto no que tange ao fornecimento de informações que possibilitem ao setor de Gestão de Pessoas identificar as habilidades das quais a instituição realmente necessita, para desenvolver as competências em seus servidores. Assim, é essencial um sistema de comunicação eficiente entre os diretores de unidades, os servidores e toda a equipe que compõe a Progepe, no sentido de estabelecer ações e estratégias para alcançar as metas estabelecidas.

Também parece não haver um diagnóstico com as limitações das ações voltadas ao desenvolvimento de habilidades e ao aprimoramento de conhecimentos, para, com isso, buscar soluções para se criar uma política mais efetiva. O Quadro 4, a seguir, traz os principais problemas observados nesta pesquisa, com sugestões para solucioná-los:

**Quadro 4 - Principais problemas observados**

<b>EIXOS DE ANÁLISE</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>SUGESTÃO PARA SOLUÇÃO</b>
<b>O planejamento das ações de capacitação e de qualificação</b>	Os desenhos dos cursos não atendem as necessidades dos institutos	Diagnóstico das reais necessidades dos institutos
	Conscientizar os gestores sobre a necessidade de capacitação dos TAEs.	Reunião entre a Progepe e os diretores, esclarecendo direitos e deveres.
	Comunicação ineficiente entre os diversos atores envolvidos (Progepe, direção e servidores).	Reunião entre os diversos segmentos, estabelecendo as metas e regras.
	Fortalecimento do Proades junto aos diretores do instituto.	Criação de um fórum permanente, visando a esclarecer dúvidas, coletar informações e sugestões.
<b>O aproveitamento das habilidades adquiridas nos</b>	Falta de cursos específicos e/ou com pouca aplicabilidade.	Planejamento dos cursos, considerando as especificidades de cada instituto.
	Avaliação dos cursos e de seus resultados.	Avaliação das chefias imediatas e dos servidores.

<b>processos de capacitação e qualificação</b>	Falta de um cadastro de servidores que leve em conta o perfil desenvolvido nos cursos de capacitação.	Formação de um banco de talentos.
--	---	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA PARA O MELHOR APROVEITAMENTO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERECIDOS PELA UFJF**

Esta pesquisa teve como objetivo discutir o processo de capacitação e qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora. A preocupação inicial foi a falta de estímulo para que os servidores se capacitassem ao longo da carreira.

Conforme enfatizamos, no plano de cargos e salários dos técnico-administrativos em Educação, há um incentivo financeiro que leva a maioria dos TAEs a se capacitarem nos primeiros 4 anos e meio de sua carreira. Isso ocorre devido ao fato de que, a cada 18 meses, o servidor que realizar as capacitações de acordo com uma carga horária pré-estabelecida pode mudar de nível. Uma limitação dessa política é que o nível de capacitação máximo na carreira é IV.

O primeiro capítulo mostrou que a UFJF oferece cursos para promover a formação continuada de seus servidores. Destacamos, ainda, a Legislação que visa a melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à população, que associa o desenvolvimento profissional do servidor à qualidade na prestação dos serviços públicos. Assim, ressaltamos a importância de a política de capacitação impactar positivamente nos serviços prestados à comunidade acadêmica, aliando os objetivos pessoais dos servidores aos objetivos institucionais.

No Capítulo 2, foi realizada uma análise sobre a importância do processo de capacitação dos TAEs da UFJF, tendo como eixo central o planejamento das ações de capacitação / qualificação e a necessidade de se buscar aproveitar ao máximo os conhecimentos adquiridos nas atividades. Para tanto, foram utilizados os conhecimentos de autores que se dedicaram ao tema pesquisado. Aprofundando os estudos, fizemos uma pesquisa com os seguintes atores: (i) Pró-reitora de Gestão de Pessoas; (ii) coordenadora de Avaliação e Movimentação de Pessoas; (iii) gerente de Alocação de Pessoas; (iv) gerente de Avaliação de Pessoas; (v) diretores e servidores dos Institutos de Ciências Exatas, Ciências Biológicas e Ciências Humanas.

Nesta perspectiva, observamos a necessidade de se planejarem as ações de capacitação e qualificação, buscando identificar as reais necessidades da UFJF, mapeando as competências necessárias para a realização dos serviços, e identificando possíveis lacunas de habilidades e conhecimentos que impedem o

desenvolvimento dos serviços prestados pela instituição. Ao mesmo tempo, buscamos discutir alternativas de estímulo à formação continuada dos servidores da instituição e um melhor aproveitamento dos conhecimentos disponíveis.

Parece fundamental entendermos o atual planejamento da política de capacitação. Da mesma forma, é essencial analisarmos a percepção dos técnico-administrativos em Educação da UFJF e dos gestores de unidade sobre as ações de capacitação profissional. Os primeiros, por serem as pessoas que receberão os treinamentos e aplicarão os novos conhecimentos em seu local de trabalho. Os gestores, por sua vez, se destacam nesse processo por serem profissionais que ajudarão a verificar as reais necessidades da instituição, fornecendo subsídios para a construção de ações que visem a melhorar os serviços prestados à comunidade acadêmica.

Este capítulo apresentará uma proposta para as questões analisadas. Durante a pesquisa com os servidores e os gestores, percebemos algumas situações, conforme descrito no Quadro 4, que prejudicam o êxito dos eventos realizados e, conseqüentemente, o uso de novos conhecimentos. Cada questão verificada, bem como sugestões de ações para melhor enfrentá-las, serão descritas nas subseções a seguir.

### **3.1 Propostas relacionadas ao planejamento das ações de capacitação**

Durante esta pesquisa, foi possível perceber que, para os diretores das unidades pesquisadas, a política de capacitação não gera ganhos para os institutos, e os objetivos institucionais acabam sendo prejudicados. Por outro lado, dentre os TAEs que participaram da pesquisa, verificamos que a maioria não realiza cursos com frequência e, conseqüentemente, são pouco atingidos por uma política de capacitação continuada.

Dessa forma, observamos que o desenho e o conteúdo dos cursos não contemplam parte das necessidades dos institutos e/ou dos servidores. Tendo em vista as limitações apresentadas no Quadro 4, sugerimos que as ações de capacitação sejam construídas de forma a contemplar as necessidades institucionais. Para tanto, deve-se realizar um levantamento das habilidades consideradas essenciais e indispensáveis para a execução dos serviços prestados à

comunidade acadêmica. Torna-se necessário, assim, um sistema de reuniões periódicas que vise a construir de maneira conjunta a política de capacitação dos servidores da UFJF. O Quadro 5, a seguir, descreve a sugestão:

**Quadro 5 - Diagnóstico das necessidades institucionais e sistemas de reuniões periódicas**

<b>Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um diagnóstico das reais necessidades dos institutos.</li> <li>• Reuniões entre a Progepe, os diretores e os chefes de departamento.</li> <li>• Reuniões entre os diversos segmentos, esclarecendo dúvidas, estabelecendo metas e definido prioridades.</li> </ul>
<b>Responsável</b>	Progepe
<b>Justificativa</b>	As ações propostas se justificam pela importância de alinhar os cursos ofertados pela UFJF às necessidades dos institutos e aos interesses de seus servidores, e pela importância de fortalecer as ações de capacitação, bem como de esclarecer direitos e deveres de todos os atores, evitando possíveis conflitos. Buscamos, com isso, estabelecer metas e prioridades; identificar dificuldades e suas causas; construir alternativas para a solução dos problemas encontrados.
<b>Local</b>	Como a pesquisa foi realizada no ICB, no ICH e no ICE, sugere-se, em um primeiro momento, que as ações propostas sejam direcionadas para essas unidades acadêmicas. Posteriormente, de acordo com os resultados obtidos, podem-se implantar em toda a UFJF.
<b>Cronograma</b>	Diagnóstico das necessidades: primeiro trimestre de 2017. Reuniões: a cada trimestre entre servidores, chefias imediatas e diretores, e a cada semestre com a equipe da Progepe.
<b>Metodologia</b>	Levantamento das necessidades por meio de reuniões com os atores envolvidos no processo, bem como de pesquisa a ser realizada por um bolsista da UFJF juntamente aos diretores e servidores dos institutos. Este profissional será coordenado pela equipe de capacitação da UFJF e percorrerá os institutos, coletando informações, por meio de entrevistas com roteiro estruturado, previamente produzido pela Progepe. Fortalecimento do processo de comunicação entre a equipe responsável pela implantação das políticas de capacitação e a direção dos institutos, juntamente com os servidores lotados nessas unidades, por meio de reuniões periódicas.
<b>Público-alvo</b>	Diretores, chefias imediatas e TAEs do ICB, do ICH e do ICE.
<b>Custos</b>	Valor referente à bolsa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sugerimos, aqui, que o planejamento das ações de capacitação seja realizado a partir das necessidades relatadas pelos gestores e pelos servidores das unidades pesquisadas. Tal iniciativa deve ser coordenada pela Progepe. Inicialmente, deverá ser realizado um projeto piloto, ofertando cursos em função do levantamento das habilidades consideradas essenciais para o bom andamento das



atividades dos institutos. Posteriormente, em caso de êxito, essa ação deve ser implantada anualmente.

De posse dos dados obtidos em cada instituto, deve ser constituída uma comissão formada pelas chefias de departamento e pelos representantes dos servidores. A comissão deverá ser coordenada pela direção do instituto. Essa equipe deverá eleger prioridades, montar o curso discriminando o seu conteúdo, bem como definir se existe, dentro da UFJF, alguém capacitado para ministrá-lo.

A Progepe deverá se reunir a cada semestre com a referida comissão, objetivando envolver o gestor e as chefias imediatas na construção das ações de capacitação dos servidores e destacando a importância de incentivar uma formação continuada dos TAEs. Nesta direção, destacamos que a gerente de Capacitação enfatizou a necessidade de conscientizar os diretores sobre a importância da capacitação. Já para a maioria dos TAEs que responderam ao questionário, há pouco ou nenhum incentivo da chefia quanto à participação nos cursos oferecidos pela UFJF.

Estas reuniões deverão ocorrer no âmbito de cada unidade, sendo coordenadas por um representante da Progepe, e direcionadas para atender, na medida do possível, as demandas do instituto. Os participantes deverão ser convocados previamente.

Um dos obstáculos percebidos durante a pesquisa está ligado aos horários dos cursos. Esta reunião seria um bom momento para definir os direitos e os deveres de cada servidor, evitando possíveis conflitos. Cabe à Progepe, ao planejar as atividades de capacitação, considerar os possíveis momentos de execução das tarefas, que podem ser pré-estabelecidos entre as partes, de modo a não prejudicar a realização dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Em conformidade com a proposta, periodicamente, a Progepe deverá monitorar os resultados obtidos, buscando solucionar possíveis conflitos.

Esse sistema de reuniões direcionadas para o atendimento das demandas acadêmicas fortalecerá a comunicação entre as partes envolvidas. Nesse sentido, reforçamos que, de acordo com a pesquisa realizada, para os diretores dos institutos a política de capacitação não atende de forma eficiente aos objetivos institucionais. Por sua vez, de acordo com a Progepe, um dos elementos que subsidia a construção de tais ações são as demandas dos institutos. Para 41,5% dos TAEs que responderam à pesquisa, os cursos ofertados atendem pouco às necessidades do

ambiente de trabalho. Acredita-se, portanto, que essa metodologia ajudará no alinhamento de interesses e na construção conjunta do programa de capacitação dos servidores da instituição.

Dessa forma, estes encontros podem se configurar como uma oportunidade de fortalecer o Programa de Avaliação de Desempenho (Proades), uma vez que ele já é utilizado para subsidiar a construção da política de capacitação da UFJF. Assim, é interessante lembrar seus princípios e a importância de se pactuar metas que vão ao encontro das necessidades dos diversos setores e departamentos. Esse programa deve ser cada vez mais fortalecido, pois possibilita o alinhamento de diversos interesses pessoais com os organizacionais. Uma conversa nesse sentido pode evitar interpretações equivocadas sobre o Proades.

É normal que, em um ambiente de grande diversidade, haja conflitos de interesses. Porém, devem-se buscar alternativas. O primeiro passo é verificar os problemas, tentando identificar suas causas. Posteriormente, devem-se pensar nas possíveis soluções, definir prioridades e traçar metas. O importante é que tais ações sejam construídas de forma participativa, respeitando as diferenças e conciliando interesses por meio do trabalho em equipe.

### **3.2 Propostas relacionadas ao aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação**

Na subseção anterior, sugerimos um sistema de reuniões que objetiva expor as diversas situações vivenciadas, bem como definir objetivos, prioridades e metas. De posse do levantamento das habilidades das quais o instituto precisa, bem como de metas pré-definidas, podem-se direcionar ações para atender as principais demandas, de acordo com uma escala de prioridades.

Observamos, no presente estudo, que a falta de cursos específicos e/ou a pouca aplicabilidade deles desmotivam os servidores lotados nos institutos pesquisados a realizarem os cursos oferecidos pela UFJF. O Quadro 6, a seguir, sugere que as ações de capacitação sejam desenvolvidas de forma a aumentar a aplicabilidade, considerando as prioridades institucionais, os talentos profissionais existentes ou que foram desenvolvidos, e a necessidade de criar um mecanismo de avaliação das chefias e dos servidores.

**Quadro 6 - Direcionamento de ações para aumentar a aplicabilidade de cursos**

<b>Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração dos cursos de acordo com o levantamento das necessidades dos institutos.</li> <li>• Formação de um banco de talentos.</li> <li>• Avaliação dos eventos realizados em horário de serviço.</li> </ul>
<b>Responsável</b>	Progepe com a cooperação da direção dos Institutos de Ciências Biológicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas.
<b>Justificativa</b>	Esta ação se justifica pela necessidade de aumentar a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nas atividades de capacitação e de se considerar as especificidades de cada instituto na elaboração das políticas de capacitação. Mostra-se importante, também, reconhecer e valorizar as habilidades desenvolvidas pelos servidores durante as ações de capacitação. Além disso, deve-se procurar identificar e aproveitar talentos nos diversos setores da UFJF. A avaliação dos eventos de capacitação serve para verificar acertos, corrigir erros e, conseqüentemente, aperfeiçoar os programas.
<b>Local</b>	Inicialmente no ICB, no ICH e no ICE. Posteriormente, dependendo dos resultados obtidos, as ações devem ser implantadas em toda a UFJF.
<b>Cronograma</b>	Planejamento anual e avaliações realizadas ao final de cada curso.
<b>Metodologia</b>	Estruturação de curso em função das demandas verificadas no diagnóstico de necessidades e na prioridade estabelecida para cada ano. Capacitação muito específica, que não pode ser contemplada por profissionais da instituição, deve ser realizada fora da UFJF, buscando parcerias com outras instituições de ensino. O servidor capacitado se transforma em um multiplicador do conhecimento adquirido. O servidor que se destaca em determinada área é convidado a se cadastrar em um banco de dados, podendo ser aproveitado em outros setores da instituição. Ao final de cada curso realizado em horário de trabalho, o servidor deverá entregar um relatório à chefia imediata, informando os conhecimentos e as habilidades que foram construídas, bem como de que forma os conteúdos dos cursos podem influenciar na melhoria das atividades desempenhadas. A chefia imediata avalia a possibilidade de aplicação, repassando suas impressões à Progepe.
<b>Público-alvo</b>	Servidores dos institutos.
<b>Custos</b>	Curso realizado na UFJF: custos referentes à preparação e execução, de acordo com os moldes dos eventos já realizados pela instituição. Cursos realizados fora da UFJF: custos referentes a diárias, traslados e inscrições / mensalidades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a pesquisa, ocorreram relatos sobre a importância de conhecimentos relacionados à área de atuação, tais como: (i) necessidade de cursos voltados para o local de trabalho, (ii) cursos voltados para a área administrativa, (iii) poucos cursos na área de interesse, (iv) pouco aprofundamento, (v) não aproveitamento do curso realizado pelo servidor em suas tarefas, entre outros. Essa situação implica a decisão do servidor de fazer ou não um curso oferecido pela instituição. Nesse

sentido, ressaltamos a importância de se considerarem as especificidades e as demandas de cada instituto.

Às vezes, um curso genérico pode atender a um número maior de pessoas, mas, por outro lado, ter pouca aplicabilidade em determinado setor. Assim, não adianta fazer uma grande quantidade de cursos, se as necessidades de determinados setores não são atendidas.

Quando uma capacitação é muito específica e a instituição não possui instrutores dentro de seu quadro de servidores, e se não é viável contratar professores externos, uma das opções é realizar parcerias com outras instituições. Um determinado servidor seria encaminhado para se capacitar e, posteriormente, poderia se tornar um multiplicador do conhecimento adquirido, ministrando cursos na própria UFJF.

Outro fator observado nas pesquisas é a inexistência de um cadastro de servidores que leve em conta o perfil desenvolvido nos cursos de capacitação. Como citado no Capítulo 2, durante a carreira do servidor, pode haver mobilidade. Isso quer dizer que o técnico-administrativo em Educação, dentro das características de seu cargo, pode se movimentar na instituição. De acordo com a legislação vigente, a remoção pode ocorrer a pedido ou ofício; em ambos os casos, é fundamental conhecer o perfil do corpo técnico da instituição.

Nesse sentido, considerando as características dos cargos ocupados, poderiam ser consideradas as habilidades desenvolvidas pelos servidores como critérios para alocação e realocação de recursos humanos. O presente estudo sugere a formação de um banco de talentos, no qual o servidor que se destacar em determinada área é cadastrado.

No final de cada evento realizado, devem-se avaliar os cursos, buscando verificar os acertos da política, bem como os erros ocorridos, almejando um constante aperfeiçoamento. Dessa forma, sugere-se que cada servidor, ao realizar o curso, seja incentivado a entregar um relatório à chefia imediata, manifestando os tipos de conhecimentos adquiridos e como eles podem contribuir para o aperfeiçoamento das atividades realizadas na UFJF.

Cada chefe imediato deve avaliar as informações apresentadas pelos servidores, e encaminhá-las, juntamente com suas impressões, à Progepe. Devem ser enfatizados os pontos positivos e o que pode ser aperfeiçoado. As informações

coletadas deverão ser utilizadas no planejamento das próximas atividades de capacitação, aperfeiçoando o processo.

Destacamos, aqui, que não se trata de avaliar o servidor ou seu desempenho no curso, mas sim se as atividades realizadas podem ajudar a aprimorar o desempenho dos servidores, se as habilidades requeridas foram contempladas, se as expectativas foram atendidas, e também a aplicabilidade dos conhecimentos. Nesse sentido, deve-se apurar o que pode ser feito para aperfeiçoar o processo de capacitação, sendo indispensável um canal de comunicação entre o servidor, a chefia e a Progepe para corrigir erros e multiplicar acertos. Essa conversa pode ocorrer durante as reuniões do Proades, subsidiando as metas a serem pactuadas.

É interessante ressaltar que, no caso de cursos realizados em horários de trabalho, a entrega dos relatórios informando as habilidades e os conhecimentos construídos será de caráter obrigatório. Cabe à chefia imediata verificar sua relação com o cargo e, em caso positivo, incentivar sua aplicabilidade. Tal fato não exclui a possibilidade de que os servidores realizem outros cursos oferecidos pela UFJF, de acordo com o seu interesse pessoal e sua disponibilidade de tempo. Ao final de cada curso, o servidor deve ser motivado a avaliar o curso realizado e a propor formas de aplicação do conhecimento adquirido à chefia ou à Progepe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as limitações na política de capacitação da UFJF na percepção dos técnico-administrativos em Educação e dos diretores dos Institutos de Ciências Biológicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas. Conforme esperado, um dos fatores que levam um servidor a se capacitar é o financeiro, e essa busca ocorre no início da carreira. Ao chegar ao nível máximo de capacitação, ocorre uma desmotivação. Por isso, a maioria dos servidores que participou da pesquisa não realiza os cursos ofertados pela UFJF.

Outros fatores relatados contribuem para a falta de interesse dos servidores em uma formação continuada, tais como: a falta de incentivo por parte das chefias, e o fato de o desenho dos cursos e o conteúdo não atenderem a parte das necessidades dos respondentes e da instituição. Tal situação vai de encontro a uma legislação que visa ao aumento da qualidade dos serviços públicos. Uma política de capacitação só faz sentido se refletir direta ou indiretamente os serviços prestados à comunidade acadêmica.

As unidades acadêmicas pesquisadas demandam conhecimentos com certa especificidade. Assim, pode-se dizer que cursos genéricos que atendem a vários ambientes organizacionais pouco impactarão nas atividades realizadas. Dessa forma, torna-se necessário que as ações realizadas contemplem conhecimentos e habilidades direcionados às funções desempenhadas nos setores e nos departamentos do ICB, do ICE e do ICH.

Por isso, é importante definir o que ensinar, para quem capacitar, e o que se deseja alcançar. Nessa perspectiva, é essencial conhecer a mão de obra disponível na instituição e, principalmente, as habilidades e aos conhecimentos necessários para se alcançarem os objetivos desejados. Assim, cada servidor deve se sentir motivado a buscar novos conhecimentos e a aperfeiçoar os serviços prestados à comunidade acadêmica.

Os resultados desta pesquisa revelam a existência de um grupo de servidores altamente qualificados, que possuem uma educação formal superior à exigida para o cargo que exercem. Tais conhecimentos podem ser traduzidos em profissionais com alto potencial de aprendizado. Da mesma forma, esperam-se profissionais críticos e reflexivos, que formam ou formarão uma memória institucional. Assim, investir no crescimento profissional é também investir no crescimento institucional.

Dessa forma, mostra-se infrutífero construir ações que não se alinham aos interesses pessoais de cada servidor. A existência de conflitos impede a produção de serviços de qualidade e faz com que a instituição produza uma imagem negativa junto à comunidade acadêmica. Uma formação coesa e direcionada a atender demandas, construída em equipe, com a atuação de gestores e servidores, pode ajudar para que os interesses pessoais e os institucionais caminhem juntos. Isso pode ser traduzido, também, no reconhecimento do profissional.

É fundamental, ainda, uma flexibilização dos horários de realização dos cursos, de modo a contemplar todos os servidores da UFJF. Devem-se definir regras e deveres para prevenir conflitos e, conseqüentemente, ajudar no desenvolvimento profissional e institucional. Esse desenvolvimento só ocorrerá se as ações forem voltadas para construir habilidades que possam aperfeiçoar os serviços realizados. Nesse sentido, não adianta ofertar cursos genéricos que pouco impactam no desempenho dos servidores.

A participação dos servidores dos institutos foi uma limitação do estudo realizado, uma vez que houve resistência de alguns em responderem aos questionários.

Após todas essas considerações, esperamos que este estudo possa contribuir para com o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade acadêmica, incentivando uma reflexão sobre o tema. Dessa forma, novas pesquisas são recomendadas, de modo a ampliar as discussões e a tornar as ações de capacitação mais efetivas.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos**. 2004. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0049714.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2015.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público Brasília**, n. 57, v. 4,

ANTONELLO, Claudia Simone & PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. *In*: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza;

BAPTISTA, André de Lima Xandó. **Avaliação de desempenho de técnicos administrativos em educação no âmbito de uma instituição federal de ensino superior**. 2012. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

BRANDÃO, Hugo Pena & BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 56, v. 2, abr/jun 2005. pp. 179-194.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707** de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 24 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11091 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia da Gestão da Capacitação por Competência**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Nota Técnica nº 16/2015/CGNOR/DENOP/SEGE/MP**. Brasília, 2015. Disponível em:



<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=10091>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

CARDOSO, Vinícius C.; MORETO, Daniel da Silva & SILVA, Leandra Ribeiro Oliveira. Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...** 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri / SP: Editora Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Política de Capacitação do Servidor Público: uma alternativa metodológica à doutrina neoliberal**. Rede Escola de Governo, Secretaria de Administração e dos Recursos Humanos, Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <[http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1367266226\\_20110526\\_GaudencioFrigotto%20Artigo1.pdf](http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1367266226_20110526_GaudencioFrigotto%20Artigo1.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

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**, v. 44, n. 1, 2010. pp. 55-86.  
out/dez 2006. pp. 549-563.

PANTOJA, Maria Júlia & BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia & BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. pp. 11 - 28.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 60, n. 3, 2009. pp. 241-250.

SOVIENSKI, Fernanda & STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://proseg.co/media/7addfab9962e99dfff8119ac1e1e75.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2015.

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha & BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Revista ENAP**, n. 5, v. 38, 2014.

UFJF. **Atividades Para capacitação e qualificação**. 2014. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Folder-Capacita%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 02 de set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da UFJF**. 2015. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/files//2009/01/estatuto.pdf>. Acesso em: 17 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual Proades**. 2009. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/manual-proades11.12.09.pdf> Acesso em: 01 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional**. 2009. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/Proposta-do-PDI-2009-2013.pdf>. Acesso em: 02 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral**. 2015. Disponível em: [http://www.ufjf.br/portal/files//2009/01/regimento\\_geral1.pdf](http://www.ufjf.br/portal/files//2009/01/regimento_geral1.pdf). Acesso em: 17 de set. 2015.

\_\_\_\_\_. Resolução 040/2010 do Conselho Superior de Universidade Federal de Juiz de Fora. **Aprova o programa de apoio a qualificação dos servidores técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**.

\_\_\_\_\_. Resolução 26/2016. **Aprova a extinção de 80 vagas no Curso de Odontologia da UFJF, disponibilizadas para o Campus Avançado de Governador Valadares-MG e a criação do Curso de Odontologia do Campus Avançado de Governador Valadares-MG, com 80 vagas anuais**.

\_\_\_\_\_. Resolução 40/2010. **Institui o Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante Bolsas para Servidores Técnico-administrativos em Educação e docentes efetivos da UFJF (Proquali/UFJF)**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cis/files/2010/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-40-2010-CONSU-PROQUALI.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 009/2007. **Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap) dos servidores técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, 2007.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 24/2006** do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/PCCTAE-ANEXO-A-RES.-24-2006-DO-CONSU.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2015.

VELASCO, Simone Maria Vieira de. Gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal. *In*: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza;

PANTOJA, Maria Júlia & BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Traduzido por Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

Prezado servidor,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que pesquisa o tema capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFJF. Destaco que sua participação é de fundamental importância e que não há identificação.

Desde já agradeço por sua atenção.

**1) Em qual instituto você está lotado?**

ICB     ICE     ICH

**2) Atualmente, em qual setor da UFJF você está lotado?**

\_\_\_\_\_

**3) Há quanto tempo você trabalha na UFJF?** \_\_\_\_\_

**4) Na UFJF, seu cargo é de nível:**

A     B     C     D     E

**5) Seu nível de capacitação é:**

I     II     III     IV

**6) Qual era a sua formação no momento de ingresso na UFJF?**

\_\_\_\_\_

**7) Hoje, qual é a sua maior formação?**

Ensino Fundamental     Médio     Superior     Especialização  
 Mestrado     Doutorado

**8) Atualmente, com qual frequência você procura fazer os cursos de capacitação oferecidos pela instituição?**

a cada 6 (seis) meses  
 a cada 12 (doze) meses  
 a cada 18 (dezoito) meses  
 a cada 24 (vinte e quatro) meses  
 não realizo com frequência

**9) De quantos cursos de capacitação você já participou na instituição nos últimos cinco anos?**

um     dois     três     mais de três     não fiz

**10) Caso tenha realizado cursos de capacitação em outra instituição, qual foi o principal motivo que te levou a fazer essa opção?**

---

---

---

**11) Quantos cursos de capacitação você já fez na instituição nos últimos cinco anos?**

Nenhum  de 1 a 4  de 5 a 8  9 a 12  mais de 12

**12) Atualmente, qual é o seu nível de interesse na realização dos cursos de capacitação que são oferecidos pela UFJF?**

tenho muito interesse  
 às vezes tenho interesse  
 tenho pouco  
 não tenho interesse

**13) Com relação ao seu interesse em realizar os cursos de capacitação, após completar 5 anos de serviços prestados à UFJF, em qual situação você se enquadra ou acredita que se enquadrará:**

ainda não completei cinco anos, e acredito que o meu interesse será o mesmo ao longo de minha carreira.  
 já completei cinco anos e o meu interesse em realizar os cursos oferecidos pela instituição é o mesmo do início da carreira.  
 ainda não completei cinco anos, e acredito que o meu interesse em realizar os cursos oferecidos pela UFJF não será o mesmo ao longo da carreira.  
 Já completei cinco anos, e acredito que o meu interesse não é o mesmo que tinha no início da carreira.

**14) Com relação à forma de divulgação dos cursos de capacitação que acontecem na UFJF, você considera:**

Adequada  Razoável  Inadequada

**15) Você já encaminhou alguma crítica, sugestão ou reclamação à UFJF sobre os cursos ofertados pela instituição?**

realizo com frequência  já realizei  nunca realizei

**16) Caso já tenha enviado alguma sugestão ou reclamação, como avalia a solução dada?**

péssima  razoável  boa  muito boa  não teve solução.

**(17) Após participar dos cursos oferecidos pela UFJF, você aproveitou os conhecimentos adquiridos em seu local de trabalho?**

muito  às vezes  pouco  não aproveitei

**18) Ao realizar os cursos oferecidos pela UFJF, você aproveita os conhecimentos adquiridos em outras atividades não relacionadas ao seu cargo?**

muito  às vezes  pouco  não aproveitei

**19) Quando você procura realizar um curso de capacitação na UFJF, o principal motivo é:**

- A progressão por capacitação na carreira.  
 Aumentar seu conhecimento e utilizá-los em outras atividades não relacionadas ao cargo.  
 Aumentar os seus conhecimentos e utilizá-los em seu serviço.  
 Adquirir conhecimentos que poderão ser utilizados futuramente por você em sua atividade profissional na UFJF.

**20) Sua chefia procura incentivá-lo a participar dos cursos oferecidos pela instituição (UFJF)?**

- Nunca  Pouco  Às vezes  Quase sempre  Sempre

**21) A relação dos cursos ofertados pela instituição atende as suas necessidades no ambiente de trabalho (UFJF)?**

- Nunca  
 Pouco  
 Às vezes  
 Quase sempre  
 Sempre  
 Não conheço os cursos ofertados.

**22) A UFJF oferece oportunidades para o seu desenvolvimento profissional?**

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

**23) Cite três fatores que podem motivá-lo a realizar os cursos de capacitação na UFJF:**

---

---

---

**24) Cite três fatores que desmotivam a realizar curso de capacitação na UFJF:**

---

---

---

**25) Que sugestões você daria para tornar os cursos de capacitação mais adequados ao seu local de trabalho na UFJF?**

---

---

---

**26) Para você, qual é o principal objetivo da política de capacitação adotada na UFJF?**

---

---

---

## **APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS DIRETORES DOS INSTITUTOS**

Prezado diretor,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que pesquisa o tema capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFJF.

- 1) Fale um pouco sobre suas atribuições no cargo que atualmente ocupa.**
- 2) Você conhece a política de capacitação e qualificação dos servidores da UFJF?**
- 3) O que você espera da política de capacitação e qualificação dos servidores da UFJF?**
- 4) Em algum momento, a Progepe solicita que você faça sugestões e apresente as demandas do instituto? Como?**
- 5) Você já fez alguma solicitação específica à Progepe para a formação dos servidores lotados no instituto? Se sim, elas foram atendidas? Quais foram as demandas?**
- 6) Para você, qual é o principal motivo que leva os servidores da UFJF a se capacitarem e qualificarem durante a carreira?**
- 7) Você percebe que os servidores do instituto se sentem estimulados a se capacitarem ao longo da carreira?**
- 8) Você acharia interessante que a UFJF elaborasse um banco de talentos, em função do perfil desenvolvido durante os processos de capacitação / qualificação? E que esse fosse um dos critérios utilizados na alocação / realocação de servidores?**
- 9) Qual é a sua impressão sobre o impacto dos cursos de capacitação ofertados pela UFJF nas atividades realizadas pelos servidores do instituto?**
- 10) Que sugestão você faria para melhorar a política de capacitação e qualificação da UFJF?**
- 11) Em sua percepção, o que um diretor de uma unidade pode fazer para tornar a política de capacitação da UFJF mais efetiva, estimulando os servidores a participarem dos eventos oferecidos e aplicar os conhecimentos adquiridos para aperfeiçoar os serviços prestados à comunidade acadêmica?**

## **APÊNDICE C: ROTEIRO DE PERGUNTAS DO GRUPO FOCAL APLICADO À COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS – CAMP**

Prezado servidor,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que pesquisa o tema capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFJF.

**1) Há quanto tempo trabalha na UFJF? E em seu cargo atual? Qual é a sua formação? Já trabalhou como gestora antes de assumir o cargo de gerente de Alocação de Pessoas na UFJF? Onde?**

**2) Qual é o papel da Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas na UFJF?**

**3) Como é planejada a alocação dos novos servidores da UFJF?**

- a) Existe alguma pesquisa para saber o perfil do novo servidor?
- b) quais aspectos são considerados para encaminhar um servidor para um determinado setor?

**4) Existe alguma capacitação específica para o funcionário antes de começar a desempenhar efetivamente suas atividades?**

**5) Como é realizada a realocação de um servidor?**

- a) Como esse processo ocorre? É a pedido do servidor ou da chefia?
- b) Quando um servidor solicita sua remoção, qual é o principal motivo usado para justificar esse processo?
- c) A UFJF, em algum momento, toma a iniciativa da remoção do servidor? Como? Quando?
- d) Existe uma prática de realocação de servidores na UFJF? Quais os critérios adotados para essa realocação? Ela ocorre com frequência? As solicitações de realocação acontecem mais por parte dos servidores ou de suas chefias / coordenações?

**6) Os conhecimentos adquiridos pelos servidores nas capacitações realizadas na UFJF são considerados na hora da realocação de servidores?**

- a) Qual é a influencia do processo de capacitação e qualificação na realocação de servidores?
- b) Existe algum projeto para se considerar, no momento da realocação, o perfil desenvolvido pelos servidores em sua carreira na UFJF?

**7) Atualmente, sua gerência conhece o perfil do servidores da instituição? Como ela utiliza os conhecimentos sobre o perfil do servidor?**

- a) Existe um cadastro de servidores em função do perfil desenvolvido?



## **APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA À PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Senhora Pró-Reitora,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que pesquisa o tema capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFJF.

- 1) Qual é o principal objetivo da política de capacitação dos servidores da UFJF?**
- 2) Como é realizado o planejamento da política de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em Educação da UFJF?**
- 3) Como as ações de capacitação/qualificação são direcionadas para melhorar os serviços prestados à comunidade acadêmica?**
  - a) Quais são os principais obstáculos encontrados?
  - b) Como é realizado o aproveitamento das novas habilidades adquiridas?
- 4) O que é feito ou pode ser feito para incentivar os servidores da instituição a buscarem uma formação continuada ao longo da carreira?**
- 5) O que é feito ou pode ser feito para utilizar as habilidades adquiridas nos cursos de capacitação nas atividades desempenhadas pelos servidores?**
- 6) Qual é a importância da atuação dos diretores de unidade no planejamento e na execução da política de capacitação e qualificação da UFJF?**
- 7) Existe um sistema de comunicação entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e os demais setores da universidade com o intuito de subsidiar o planejamento desta pró-reitoria?**
  - a) Alocação e realocação de servidores?
  - b) levantamento da necessidade de capacitação de determinados servidores?
  - c) planejamento de novas ações de capacitação, entre outros, que busque associar os interesses individuais aos institucionais?

## **APÊNDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À GERÊNCIA DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO**

Prezado servidor,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que pesquisa o tema capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFJF.

**1) Fale um pouco de você: quanto tempo trabalha na UFJF? E em seu atual cargo? Qual é a sua formação? Já trabalhou como gestor antes de assumir o cargo de gerente dos programas de qualificação? Onde?**

**2) Qual é o papel da gerência dos programas de capacitação na UFJF?**

**3) Como ocorre o planejamento do programa de capacitação de servidores da UFJF?**

a) Existe algum banco de dados sobre o perfil dos servidores da UFJF que subsidie o planejamento dos programas de qualificação e capacitação? O perfil do servidor é considerado no momento do planejamento das políticas de capacitação e qualificação?

b) É realizada uma pesquisa sobre as demandas dos servidores e dos institutos? Como?

c) Há cursos desenvolvidos conforme a necessidade dos servidores e dos institutos? Como são realizados esses cursos?

d) Como ocorre a participação dos gestores de unidade no planejamento das ações de capacitação e qualificação? E dos servidores? Geralmente, as demandas dos servidores e gestores são atendidas?

e) Existe alguma capacitação voltada especificamente para os servidores recém-nomeados?

f) Existe alguma capacitação que tem por objetivo preparar os servidores para um cargo específico?

g) Quais são os principais obstáculos enfrentados?

**4) Em sua visão, qual é o principal motivo que leva os servidores a realizarem os cursos de capacitação oferecidos na UFJF?**

a) Em qual período da carreira do servidor existe um maior interesse? Já foi feito um levantamento sobre esse tema? Tais dados são utilizados no planejamento das ações de capacitação e qualificação?

b) Existe algum relato de melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica com a realização dos cursos ofertados pela UFJF? Se sim, como são obtidos esses dados?

**5) Há um cadastro de servidores que leve em conta o perfil desenvolvido nos cursos de capacitação?**

a) Como são utilizados esses dados?

b) Tais dados são repassados para algum outro setor da UFJF para subsidiar suas ações?

**6) Como é realizada a divulgação das ações de capacitação / qualificação?**

- a) Quais recursos são utilizados para que as informações cheguem a todos os servidores da UFJF?
- b) Existe alguma ação que busque estimular a participação dos servidores nos cursos ofertados pela UFJF?
- c) Geralmente, sobram vagas nos cursos oferecidos pela UFJF? Qual é o percentual mínimo de alunos para fechar uma turma?
- d) Depois de efetuada a matrícula e iniciado o curso, há desistentes? O percentual de desistentes é considerado alto? Para você, o que leva um servidor a desistir de um curso em que se matriculou? Existe algum relatório disso?