



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAL NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UM  
ESTUDO DE CASO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO  
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRB**

**Nadja Ribeiro Santos Brito**

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA  
2019**

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NAS  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO DO  
PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UFRB**

**Nadja Ribeiro Santos Brito**  
Bacharel em Ciências Contábeis  
Universidade Estadual de Feira de Santana, 2012

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção de Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, linha de pesquisa Ciência, Tecnologia e Inovação.

**Orientador:** Prof. Dr. Warli Anjos de Souza  
**Coorientadora:** Fabiane de Lima Silva

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA  
2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NAS  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO DO  
PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UFRB**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de  
Nadja Ribeiro Santos Brito

Aprovada em:

Prof. Dr. Warli Anjos de Souza  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Orientador

Prof. Dr.<sup>a</sup> Fabiane de Lima Silva  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Coorientadora

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Examinador Interno

Prof. Dr.<sup>a</sup> Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque Gerum  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Examinador Externo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela sua presença constante em minha vida, fazendo tudo se tornar possível. Obrigada, Senhor, por me fazer correr atrás de meus objetivos e nunca ter me deixado desistir dessa jornada.

Aos meu pais, Técio e Janisse, pelo imenso amor, carinho e dedicação, por sempre me apoiar nas minhas decisões, incentivando a sonhar mais alto. A minha irmã Narjara pelo incentivo e companhia que foram fundamentais para essa realização. Amo vocês!

Ao meu esposo Cleriston, pelo amor, incentivo, compreensão e paciência nos momentos de dedicação exclusiva aos estudos. Graças a sua presença foi mais fácil transpor os dias de desânimo e cansaço. Te amo!

A todos os professores, em especial, ao meu orientador Professor Warli e a co-orientadora Professora Fabiane, pela dedicação e colaboração com a realização deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, em especial, Zuleide e Joabe, pela compreensão, colaboração e incentivo, imprescindíveis para a realização desse sonho. Agradeço também a todos os servidores técnico-administrativos da UFRB, os quais dedicaram um tempo a responder o questionário, além dos gestores que participaram da entrevista.

Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desta pesquisa e participaram deste momento de realização.

Obrigada a todos!

## **EPÍGRAFE**

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”

Paulo Freire

# **POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRB**

## **RESUMO**

As Instituições Federais de Ensino vêm passando por mudanças na área de gestão de pessoas. Dentre as mudanças destacam-se a institucionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e o Plano Anual de Capacitação (PACAP), que estabelecem diretrizes inovadoras para o desenvolvimento do servidor público, visto que a capacitação é fundamental para o alcance dos objetivos e metas institucionais. Nesse contexto, objetiva-se analisar o PACAP dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), no que tange ao desenvolvimento de pessoal e ao alcance dos objetivos e metas institucionais, na percepção dos servidores técnico-administrativos. A pesquisa se constitui em um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. As informações foram obtidas através de questionário e a amostra foi constituída de 266 servidores técnico-administrativos da UFRB, além de entrevista aos gestores responsáveis pelo desenvolvimento de pessoal da UFRB. Para validação do questionário sobre o Programa de Capacitação foi realizada a Análise Fatorial Exploratória. O perfil dos servidores foi marcado pela predominância de servidores bem capacitados e qualificados com escolaridade superior ao exigido pelo cargo, a maioria pertence ao nível de classificação D (nível médio), faixa etária de 29 a 39 anos, população jovem-adulta e tempo de serviço de 7 a 9 anos. Os resultados evidenciam que os cursos de capacitação são relativamente positivos ao ajudar no conhecimento adquirido, porém os servidores têm dificuldades em aplicar esse conhecimento no ambiente organizacional e melhorar as rotinas de trabalho. Apesar dos participantes considerarem que o PACAP procura contribuir positivamente no seu aprendizado, visando alcançar os objetivos e metas institucionais. Constatou-se a participação dos servidores nos cursos do PACAP para além do incentivo financeiro e da progressão por capacitação, preocupando-se assim com as demandas da instituição, embora a maioria dos servidores esteja insatisfeita com o programa de capacitação da UFRB. A falta de planejamento para as atividades de capacitação e a falta de avaliação a posteriori dos servidores capacitados e dos cursos podem ter contribuído para a insatisfação dos mesmos. Os participantes também consideraram importante a sugestão dos servidores para o Levantamento de Necessidade de Capacitação dos cursos ofertados no PACAP, pois através da gestão participativa todos os servidores poderão contribuir na tomada de decisão, melhorando assim a qualidade dos cursos. Destaca-se que a capacitação continuada é relevante, devendo ser realizada com a frequência e qualidade necessária, por meio de cursos, treinamentos e modernização tecnológica, de forma que o conhecimento adquirido nos cursos possa impactar positivamente nas atividades laborais, garantindo que as rotinas da UFRB sejam executadas adequadamente para uma prestação de serviço de qualidade.

**Palavras chave:** Capacitação; Gestão de pessoas; Prestação de serviço

# NATIONAL POLICY OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE FEDERAL INSTITUTIONS OF TEACHING: A CASE STUDY OF THE ANNUAL PLAN OF TRAINING OF THE TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVERS OF UFRB

## ABSTRACT

The Federal Institutions of Education have undergone changes in the area of people management. Among the changes, the institutionalization of the National Personnel Development Policy (PNDP) and the Annual Capacity Plan (PACAP), which establishes innovative guidelines for the development of the public servant, are highlighted, since capacity building is fundamental to reach the objectives and institutional goals. In this context, the objective is to analyze the PACAP of the technical-administrative servants of the Federal University of the Recôncavo of Bahia (UFRB), regarding the development of personnel and the achievement of institutional objectives and goals, in the perception of technical-administrative servers. The research constitutes a case study, with a qualitative and quantitative approach. The information was obtained through a questionnaire and the sample consisted of 266 UFRB technical-administrative servers, in addition to an interview with the managers responsible for the development of UFRB personnel. To validate the questionnaire about the Training Program, the Exploratory Factor Analysis was performed. The profile of the servers was marked by the predominance of well-trained and qualified servers with higher education than the one required by the position, most of which belong to the classification level D (average level), age group of 29 to 39 years, young adult population and service from 7 to 9 years. The results show that the training courses are relatively positive in helping to acquire the knowledge acquired, but the employees have difficulties in applying this knowledge in the organizational environment and improving the work routines. Although participants consider that PACAP seeks to contribute positively to their learning, in order to achieve institutional goals and objectives. The participation of the servants in the PACAP courses was verified, besides the financial incentive and the progression by qualification, being thus concerned with the demands of the institution, although the majority of the servers are dissatisfied with the training program of the UFRB. The lack of planning for the training activities and the lack of posterior evaluation of the trained servers and courses may have contributed to their dissatisfaction. The participants also considered important the suggestion of the servers for the Survey of Necessity of Training of the courses offered in the PACAP, because through the participative management all the employees can contribute in the decision making, thus improving the quality of the courses. It should be emphasized that continuous training is relevant, and must be carried out with the necessary frequency and quality, through courses, training and technological modernization, so that the knowledge acquired in the courses can positively impact on the work activities, ensuring that UFRB are executed properly for a quality service.

**Keywords:** Training; People management; Provision of service

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
CAHL	Centro de Artes, Humanidades e Letras
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCAAB	Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CECULT	Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas
CETEC	Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
CETENS	Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade
CFP	Centro de Formação de Professores
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CONSUNI	Conselho Universitário
COTEC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação
DASP	Departamento de Administração Pública
IFES	Instituições Federais de Ensino
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PACAP	Plano Anual de Capacitação/Aperfeiçoamento
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual
PROCAP	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
Reuni	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEAD	Superintendência de Educação a Distância



SIAPE	Sistema de Administração de Recursos Humanos do Governo Federal
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPAC	Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Organograma Institucional da UFRB.....	18
<b>Figura 2</b> - Faixa etária dos servidores técnico-administrativos da UFRB .....	33
<b>Figura 3</b> - <i>Screeplot</i> das análises de componentes principais e fatoriais .....	36
<b>Figura 4</b> - Diagrama da análise fatorial exploratória .....	38
<b>Figura 5</b> - Motivação em participar dos cursos do PACAP .....	40
<b>Figura 6</b> - Importância da sugestão dos servidores para o Levantamento de Necessidades de Capacitação .....	42
<b>Figura 7</b> - Parte do desenvolvimento institucional está vinculada ao meu desenvolvimento profissional.....	45
<b>Figura 8</b> - Importância do recebimento de material no Treinamento Introdutório. ...	46
<b>Figura 9</b> - Conhecimento da PNDP e do PACAP .....	47
<b>Figura 10</b> - Participação no Treinamento Introdutório da UFRB.....	49
<b>Figura 11</b> - Avaliação do Treinamento Introdutório.....	50
<b>Figura 12</b> - Satisfação com o programa de capacitação da UFRB.....	53
<b>Figura 13</b> - Motivos de não ter participado do PACAP .....	56
<b>Figura 14</b> - Relação entre o cargo e o conhecimento adquirido nos cursos do PACAP .....	59
<b>Figura 15</b> - Dificuldade para aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente organizacional .....	60
<b>Figura 16</b> - Importância da oferta de cursos específicos .....	62
<b>Figura 17</b> - Encaminhamento de sugestão ou críticas à UFRB .....	64
<b>Figura 18</b> - PACAP contribui positivamente no aprendizado dos servidores.....	66
<b>Figura 19</b> - PACAP e o alcance dos objetivos e metas institucionais .....	66
<b>Figura 20</b> - Importância da disponibilização de cursos do PACAP à distância .....	69

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Metas da UFRB referente à gestão de pessoal para o período 2009-2019 .....	20
<b>Tabela 2</b> - Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFRB, quanto a classificação do cargo, tempo de serviço e escolaridade .....	30
<b>Tabela 3</b> - Itens que compuseram o questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFRB .....	34
<b>Tabela 4</b> - Autovalores e percentual da variância explicada .....	36
<b>Tabela 5</b> - Cargas fatoriais das variáveis (itens) estudadas e comunalidade ( $h^2$ ) pela rotação varimax .....	37

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	4
2.1.1	<i>Capacitação como proposta de mudança nas instituições públicas</i> .....	8
2.1.2	<i>O processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos</i> .....	10
2.1.3	<i>Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas</i> .....	13
<b>3</b>	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA</b> .....	<b>16</b>
3.1	CONHECENDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA .	16
3.2	PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAL DA UFRB.....	21
3.2.1	<i>Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos na UFRB</i> .....	22
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
4.1	COLETA DE DADOS .....	26
4.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	27
4.2.1	<i>Validação do questionário</i> .....	27
4.2.2	<i>Caracterização do perfil dos participantes da pesquisa e do Programa de Capacitação na UFRB</i> .....	28
4.2.3	<i>Entrevistas aplicadas</i> .....	28
<b>5</b>	<b>RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	<b>29</b>
5.1	PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRB .....	29
5.2	VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO .....	34
5.3	ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA UFRB ATRAVÉS DO AGRUPAMENTO FATORIAL.....	39
5.3.1	<i>Aspectos motivacionais</i> .....	39
5.3.2	<i>Conhecimento e satisfação com o programa de capacitação</i> .....	47
5.3.3	<i>Participação no PACAP</i> .....	55
5.3.4	<i>PACAP como desenvolvimento institucional e profissional</i> .....	65
5.3.5	<i>PACAP a distância</i> .....	68
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>83</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto do mercado globalizado, a qualidade do serviço público apresenta mudanças relevantes quanto à demanda por servidores mais capacitados e a modernização na gestão de pessoal devido ao rápido desenvolvimento tecnológico. Na iniciativa privada, as exigências do mercado competitivo por um serviço eficiente e de qualidade refletiram na iniciativa pública, visto que as críticas à ineficiência do setor público aumentaram as exigências por uma melhor gestão e um perfil de servidor mais capacitado e comprometido (MARTINS; PIERANTI, 2007).

As reformas administrativas ocorridas nos períodos patrimonialista, burocrático e gerencial da Administração Pública suscitaram diversas mudanças em relação à gestão de pessoal, incentivando a capacitação para obtenção de promoções na carreira, avaliação de desempenho e a busca da eficiência no serviço como forma de contribuir com avanços nas organizações públicas (ABRUCIO, 2007). Desse modo, as ações de capacitação devem estar relacionadas aos objetivos da organização, atendendo à melhoria no ambiente de trabalho, ao desenvolvimento das competências individuais de forma contínua e adotando novas tecnologias.

Nesse contexto, surge a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federal, instituída pelo Decreto nº 2.794/1998, revogada pela atual Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006. Em junho de 2006 surgem os decretos auxiliares, o Decreto 5.824 que institui os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação e o Decreto nº 5.825 que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006a; 2006b). Anteriormente em 2005, a Lei nº 11.091 estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), dispendo sobre a organização do quadro de pessoal, os princípios para gestão, a forma de ingresso e desenvolvimento do servidor (BRASIL, 2005b). A partir de então, percebe-se que as instituições têm intensificado as ações no sentido de promover a capacitação de seus servidores.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal propõe mudanças para melhorias na gestão de pessoal, abordando questões referentes ao desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, almejando uma prestação de serviço de excelência (BRASIL, 2006c). Esta política é um instrumento fundamental no

fortalecimento do desenvolvimento institucional e de pessoal, em vista disto, provavelmente aumentará a busca por capacitação, visando o aprendizado profissional, o incentivo financeiro, e o alcance dos objetivos e metas institucionais.

O Governo Federal vem aperfeiçoando a gestão de pessoas no setor público, por meio de normas regulamentadoras, sejam leis, decretos ou resoluções. Segundo Alcântara (2015), devido às novas exigências da sociedade por um desempenho estatal mais efetivo, os governantes precisam adotar ações inovadoras no setor público, instituindo legislações sobre a política de capacitação do servidor, com propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais que possibilitem a instituição realizar sua missão conforme as metas e objetivos estabelecidos.

O processo de capacitação dos servidores públicos, como profissional e cidadão, torna-se relevante no debate atual da gestão pública, podendo ampliar as competências necessárias ao desenvolvimento institucional através dos conhecimentos adquiridos nos cursos, com a possibilidade de aquisição de novas habilidades, eficácia, eficiência, qualidade na prestação dos serviços, além de incentivos financeiros e certificação (MEDEIROS *et al.*, 2017).

Para garantir a prestação de serviços de qualidade em uma organização pública torna-se necessária a constante revisão da estrutura e do funcionamento do Estado, investindo em inovações tecnológicas e definindo um novo perfil para os servidores públicos (LIMA; SILVA, 2015). Observa-se que o perfil das pessoas exigidas no mercado de trabalho vem se modificando, sendo fundamental para as organizações públicas ou privadas contarem com pessoas capacitadas. Desse modo, surge a necessidade de criação de políticas institucionais voltadas à melhoria das condições de trabalho, aumento da produtividade, aprimoramento das relações interpessoais e desenvolvimento profissional.

As políticas de incentivo à capacitação continuada, impulsionadas pelas novas legislações, incentiva o surgimento de uma nova cultura na gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a exemplo da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Através da Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) da UFRB nº 002/2009, foi aprovado o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) e o Plano Anual de Capacitação (PACAP) da UFRB (UFRB, 2009b). O PACAP, instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e especificado no PROCAP, procura incentivar e apoiar o servidor público

em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais (UFRB, 2009b). Assim, as instituições federais, visando atender às exigências legais, procuram intensificar as ações de capacitação no sentido de promover a formação contínua dos seus profissionais, procurando criar ferramentas como cursos e treinamentos que possibilitem o aperfeiçoamento dessas habilidades, já que atualmente constitui uma das principais prioridades da gestão de pessoas das IFES.

Nessa perspectiva, a pesquisa parte do reconhecimento da importância da política de desenvolvimento de pessoal, voltado ao aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos, visto que a capacitação poderá influenciar na prestação de serviços público de qualidade. Justifica-se a relevância do presente estudo pela possibilidade de apontar elementos que poderão contribuir com a política de desenvolvimento de pessoal e o próprio PACAP da UFRB, verificando os benefícios e as limitações, já que a efetividade da política de capacitação dentro das universidades poderá trazer futuros benefícios aos servidores por meio da obtenção de conhecimentos, visando adequar aos objetivos e metas da instituição.

O setor de gestão de pessoal, responsável pela elaboração do PACAP, deverá ofertar anualmente aos seus servidores cursos de capacitação presenciais, semipresenciais e/ou à distância, em consonância com os objetivos estratégicos e as metas da instituição (UFRB, 2009b). As ações de capacitação dos servidores podem ter efeitos diretos na profissão e no crescimento da organização, justificando assim, os investimentos aplicados pelo Governo Federal. Diante do exposto, levanta-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: Como o PACAP dos servidores técnico-administrativos da UFRB visa alcançar os objetivos e metas institucionais e a promoção do desenvolvimento contínuo do servidor?

A pesquisa objetiva analisar o Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB, no que tange ao desenvolvimento de pessoal e o alcance dos objetivos e metas institucionais, na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFRB. Os objetivos específicos foram: identificar os critérios adotados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP) para o levantamento das demandas dos cursos ofertados no PACAP da UFRB; verificar se os cursos ofertados no PACAP aperfeiçoaram as rotinas de trabalho, na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFRB; e analisar o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos com o programa de capacitação da UFRB.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser conceituada como o ramo da administração em que o foco principal é a gestão de bens e a prestação de serviços públicos buscando atender às necessidades coletivas do cidadão seja no âmbito federal, estadual ou municipal, desde que respeitados os preceitos do direito e da moral, visando o bem comum (MEIRELLES, 2007). Então, a finalidade da administração pública é oferecer serviços à coletividade.

Para Di Pietro (2017) a administração pública é classificada em dois sentidos: sentido objetivo, material ou funcional (a administração pública é a atividade realizada pelo Estado em prol do interesse comum) e sentido subjetivo, formal ou orgânico (administração pública como conjunto de órgãos, agentes públicos e de pessoas jurídicas designadas para executar as atividades administrativas, as quais a lei atribui). Bresser-Pereira (1995), também destaca o aparelho estatal como o conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico. Entretanto, independente do tipo de organização, se pública ou privada, as atividades são desenvolvidas por pessoas.

Devido à globalização e as inovações tecnológicas, os avanços ocorridos nas últimas décadas têm propiciado mudanças relevantes quanto ao mercado de trabalho, o papel das pessoas nas organizações e à função de gestão de pessoal na administração pública (ABRUCIO, 2005). A gestão de pessoal pode ser definida como várias atividades que envolvem políticas e práticas para administrar o trabalho dos indivíduos, desde o recrutamento até o desenvolvimento (DAVEL; VERGARA, 2001), além de envolver um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas (BERGUE, 2010).

Na administração pública, a carreira, a avaliação de desempenho e a profissionalização começam a ser discutidas na transição do modelo de gestão patrimonialista para o de gestão burocrática, onde surgem os departamentos de recursos humanos dentro das instituições, com o objetivo de executar as atividades rotineiras de folha de pagamento, assumindo as funções de recrutamento e seleção, que na concepção burocrática deve ser formal e baseada em rígidos critérios de



controle (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003; BRESSER-PEREIRA 1996). Na administração patrimonialista, o patrimônio particular do rei confundia-se com o patrimônio do povo, o Estado era tido como propriedade do soberano, como uma extensão de seu poder, não pensava a administração de forma coletiva e não buscava atender à população (BRESSER-PEREIRA, 2000).

A administração burocrática aparece em oposição ao patrimonialismo, ao considerar que a administração patrimonialista não distinguia o patrimônio público do privado e utilizava fortemente a corrupção e o nepotismo, como forma de preservar a gestão pública (BRASIL, 1995). A burocracia weberiana é conceituada como uma organização racional, na qual vários indivíduos cooperam, mas cada um com função especializada, diferindo da sua individualidade (WEBER, 2015). A vida pessoal não pode se relacionar com o exercício da profissão, ambos são distintos.

No Brasil, a administração burocrática foi um avanço em que estabeleceu regras e marcou o início da profissionalização do serviço público, além da implantação do concurso público como forma de acesso aos cargos e a estabilidade na administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1998). Nesse momento observa-se a valorização do desenvolvimento profissional e o incentivo à capacitação para o alcance de promoções na carreira.

As mudanças no setor de pessoal da Administração Pública no Brasil ocorreram na década de 30, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 238/1936 e o Decreto-Lei nº 579/1938, o qual cria o Departamento de Administração Pública (DASP), adotando princípios gerais para a formação de carreiras dos funcionários (BRASIL, 2013). Os autores Araújo e Pereira (2012) destacam que neste período, o governo do presidente Getúlio Vargas criou o DASP para promover a estruturação básica do aparelho administrativo, instituir o concurso público, as regras para admissão e treinamentos dos agentes públicos, entre outros.

Dantas (2015) ressalta que existem várias críticas ao modelo burocrático e os métodos utilizados, em relação à organização da carreira, ao relatar a existência de um número excessivo de carreiras tradicionalmente estruturadas segundo a formação profissional e não pelas atividades a serem desempenhadas, e os cargos possuíam atribuições muito específicas, dificultando as possibilidades de mobilidade, apesar de haver as competências necessárias. Desse modo, a administração pública burocrática entra em crise devido as suas próprias regras.

No anseio pela eficiência na administração pública, o modelo gerencial aparece como forma de tentar acabar com as disfunções da administração burocrática, buscando inovação, maior flexibilidade, qualidade dos serviços, descentralização administrativa, redução dos custos e melhoria no atendimento às necessidades da sociedade, deixando as organizações mais eficazes e eficientes (ABRUCIO, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2000).

A administração pública gerencial conceitua-se como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354). Sandrôni (2002) diferencia eficiência de eficácia conceituando a eficiência como a forma (meio) de se realizar uma tarefa e a eficácia como o resultado alcançado (objetivo almejado) em decorrência do cumprimento de determinada tarefa, e a junção dos dois é a melhor maneira de se aplicar os recursos para se atingir o resultado almejado.

Entre as mudanças ocorridas no modelo gerencial está a alteração da Administração de Recursos Humanos, com ênfase em procedimentos administrativos e controle de pessoal para Gestão Estratégica de Pessoas, buscando assim conciliar os interesses e expectativas pessoais com as estratégias e objetivos da instituição (DANTAS, 2015). Nesse momento, busca-se a melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, visto que os mesmos poderão exigir mudanças positivas na maneira de atuação do Estado.

Em 1980 foi criado o Ministério da Desburocratização e lançado o Programa Nacional de Desburocratização com o objetivo de revitalizar e agilizar as ações nos órgãos públicos, descentralizar autoridades, melhorar e simplificar processos administrativos e promover a eficiência, além de reduzir os custos e melhorar a satisfação no atendimento às necessidades da sociedade deixando as organizações mais ágeis e eficientes, elevando o desempenho dos servidores (BRASIL, 1995). Almeja-se uma postura direcionada para o alcance dos resultados com bons desempenhos e uma gestão pública estratégica e eficiente.

Instituída no processo de Reforma Gerencial do Estado, iniciado na década de 1990, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal norteia as ações de gestão de pessoas dos órgãos do poder executivo federal e está fundamentada no modelo da Administração Pública Gerencial (ALCÂNTARA, 2015). Fixada dentro desse contexto de modelo gerencial, essa Política Nacional é considerada uma

política inovadora, uma vez que trouxe como propósito tornar os servidores aptos a formular, implementar e avaliar políticas públicas (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

Para Marconi (2003), as mudanças na forma de atuação do setor público no Brasil iniciaram-se a partir da década de 1990 com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado. Segundo Pacheco (2002), os objetivos do Plano Diretor era modernizar a administração burocrática, por meio de uma política de profissionalização do serviço público incluindo política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada, de administração salarial e criação de uma cultura gerencial, baseada na avaliação de desempenho. Em 1997, criou o Departamento de Recursos Humanos, surgindo assim, a Nova Política de Recursos Humanos, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (BRASIL, 1995; 1997).

A Gestão de Pessoal passou por transformações causadas por intensas pressões advindas do ambiente externo e interno (DUTRA, 2011). Nota-se que a Gestão de Pessoal vem passando por diversas mudanças no mundo contemporâneo, fazendo surgir novas ferramentas para gerir pessoas e a capacitação de pessoal aparece como estratégia nas instituições, através de programas de educação continuada. Segundo Nelson (2010, p. 4) “a capacitação apresenta-se como uma das melhores ferramentas de aprimoramento dos servidores”.

“A gestão de pessoas dá suporte à formação de competências necessárias à empresa” (FLEURY; FLEURY, 2010, p. 209), visto que, ter apenas pessoas capacitadas e competentes não é suficiente para o desenvolvimento organizacional, sendo fundamental saber utilizá-las da melhor forma possível (DANTAS, 2015). O desenvolvimento é o “processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.” (BRASIL, 2006b). Segundo Martins e Pieranti (2007), as diversas críticas da sociedade à ineficiência no setor público, também, estão entre os fatores que aumentaram as cobranças por uma melhor gestão pública.

A política de gestão de pessoas dentro do setor público corresponde ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão (MARCONI, 2003). Diante do contexto, a

administração pública deverá buscar novas formas de gestão de pessoal para atingir os objetivos institucionais e o atendimento das necessidades dos cidadãos, procurando melhorar o desempenho e alcançar resultados.

As organizações públicas que buscam desempenhar o seu papel social da melhor forma precisam ter em seu quadro de funcionários pessoas empenhadas, em busca de aprendizado constante e que saibam o real significado do servidor público e da função pública (AMORIM; SILVA, 2012). As ações de desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas afetam os cidadãos e são determinantes para o crescimento da instituição, melhorando assim a prestação do serviço.

A gestão de pessoal visa desenvolver e estimular as competências individuais para o alcance dos objetivos da instituição, pois o aperfeiçoamento profissional pode gerar benefícios no ambiente organizacional (MAGALHÃES, *et al.*, 2010). Mário Filho (2011) ressalta que ao prestar serviços com criatividade, eficácia, eficiência e efetividade, o Estado contribuirá para que o cidadão e a sociedade como um todo tenham uma vida com maior qualidade. Entretanto, a oferta de serviços de qualidade leva à necessidade de investimentos em capacitação de servidores.

### *2.1.1 Capacitação como proposta de mudança nas instituições públicas*

Com o advento da globalização, as organizações passam a necessitar de um perfil diferenciado de indivíduo, devido às instabilidades no mercado e as relações comerciais nacionais e internacionais. Contudo, essa pessoa precisa ser competente, proativa, eficiente, eficaz e atender o cliente/cidadão com qualidade (JUNCKES, 2015). As novas demandas no mercado globalizado buscam pessoas mais capacitadas dentro das organizações. A capacitação surge, inicialmente, nas instituições privadas pela busca de maior produtividade e qualidade dos serviços, em seguida, se estende para as instituições públicas devido às diversas normas que devem ser cumpridas, exigindo pleno conhecimento de suas atividades e obrigações (NELSON, 2010). A capacitação precisa desenvolver profissionalmente as pessoas, no sentido de torná-las mais produtivas e contribuir para a organização.

De acordo com o art. 205 da Constituição Federal, “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL,

1988). Observa-se que o Estado reconhece como um dos direitos do cidadão: a educação; o pleno desenvolvimento; o exercício da cidadania e qualificação do indivíduo, demonstrando assim, a importância do aperfeiçoamento profissional para a prestação dos serviços de qualidade.

A capacitação é definida como o processo permanente de aprendizagem e tem o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais, utilizando-se de ações de aperfeiçoamento e qualificação (BRASIL, 2006b). Segundo Cavalcante (2011), é de fundamental importância saber utilizar adequadamente a capacitação para trazer grandes benefícios à organização. Devido às novas demandas estabelecidas pelas organizações devido a globalização e os avanços tecnológicos exige-se um serviço de excelência e uma maior profissionalização do indivíduo.

De acordo com Magalhães *et al.* (2010), o processo de capacitação procura desenvolver competências nas pessoas, visando torná-las mais produtivas e contribuir para a organização. Esse aprendizado resultante das ações de capacitação contribui para o desenvolvimento de competências profissionais, além do desenvolvimento organizacional.

Para Fleury e Fleury (2010, p.190), competência é “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dutra (2011) ratifica que a capacitação e o saber agir adquirido pelos servidores públicos e reconhecido pela instituição elevará esse saber ao nível de competência, já que as organizações passam a exigir do servidor maior capacidade cognitiva e a adaptação ao ambiente de mudanças. Desse modo, a competência poderá agregar valores para a organização e para o indivíduo, ao passo que, se um se desenvolve existe a possibilidade da outra parte também se desenvolver.

A Gestão por Competência é definida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2006b). Segundo Carbone *et al.* (2009), as competências não são somente um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhar uma determinada função, mas, estão associadas ao desempenho resultante deste conjunto e representa o desempenho da pessoa no ambiente de trabalho e não o que ela sabe fazer.

### *2.1.2 O processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos*

A capacitação busca proporcionar conhecimentos e habilidades para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, deixando-os mais comprometidos com a administração pública, além de fazer com que esses servidores se tornem profissionais capacitados e realizados (FLEURY; FLEURY, 2010). Devido à constante necessidade de se capacitar para atender às novas demandas advindas do desenvolvimento tecnológico e da própria busca pela aprendizagem individual e organizacional, os servidores buscam se capacitar e qualificar dentro das instituições, desencadeando assim no programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFES).

Para os autores Bohlander, Shermann e Snell (2010), o objetivo da capacitação é contribuir para o alcance das metas gerais da organização, por meio de processos educacionais que possibilitem aos colaboradores a aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades. Desse modo, o servidor atuará de forma eficiente e aperfeiçoará continuamente o aprendizado pessoal e organizacional.

No contexto histórico, a partir de 1987, com a promulgação do Decreto nº 94.664, aprova-se o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, a que se refere à Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, definindo a carreira para os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 1987). Segundo Dantas (2015), mesmo com a formalização da carreira, o plano foi elaborado sem articulação com o seu desenvolvimento e com o seu planejamento.

Em 1998, surge o Decreto nº 2.794, instituindo a Política Nacional de Capacitação dos servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que tinha como finalidades: a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; a valorização do servidor, por meio da sua capacitação permanente; a adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público; a divulgação e o controle de resultados das ações de capacitação; e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 1998). Posteriormente, este decreto foi revogado pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, Política Nacional de Desenvolvimento de

Pessoal, vigente atualmente, associada às novas percepções sobre a necessidade de desenvolvimento das pessoas na administração pública (BRASIL, 2006c).

Em continuidade às mudanças propostas nas políticas de pessoal no serviço público, em 2005, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e o Ministério da Educação (MEC) criam a Lei nº 11.091, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com abrangência para os órgãos vinculados ao MEC, inclusive as IFES (BRASIL, 2005b). Esta lei visa valorizar o desenvolvimento profissional do servidor, podendo assim motivá-los a se aperfeiçoarem, através dos cursos de capacitação, adquirindo novos conhecimentos para o exercício da profissão, além de proporcionar percentuais de incentivos financeiros.

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos em educação (PROCAP) surge através da Lei nº 11.091/2005, art. 24, § 1º, II, visando contribuir para o desenvolvimento do servidor e o alcance dos objetivos e metas institucionais (BRASIL, 2005b). O Plano de Carreira dispõe de mecanismos que contemplam a valorização da carreira técnico-administrativa, fazendo referência ao desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; qualidade do processo de trabalho; e a garantia de programas e ações de capacitação, que promovam a formação específica e a geral, inclusive os casos de educação formal (BRASIL, 2005b).

Em junho de 2006 surgem os decretos auxiliares à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o Decreto nº 5.825 e o Decreto 5.824, respectivamente, que estabelecem as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes e os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação (BRASIL, 2006a; 2006b). Conforme o Decreto 5825/2006, art. 7º, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento profissional e cidadão do servidor, capacitando-os para o desenvolvimento de ações da administração pública e para o exercício das atividades de forma conjunta com a função social da instituição, disponibilizando um serviço público eficaz, com excelência e capaz de responder às crescentes demandas da globalização e das inovações tecnológicas (BRASIL, 2006b). Diante deste contexto, nota-se que o Estado através das normatizações tem o propósito de incentivar os servidores a se capacitarem, estimulando-os a participação em ações

de educação continuada, regulamentando a formação profissional na esfera da administração pública.

As mudanças ocorridas nas organizações, na área de gestão de pessoas, assumem uma função estratégica nas instituições públicas, visto que os servidores estavam delimitados apenas a trabalhar com suporte aos serviços acadêmicos, mas com o surgimento desse decreto essa restrição começa a mudar (DANTAS, 2015). A implantação da Política Nacional estabelece um conjunto de diretrizes inovadoras para o desenvolvimento dos servidores públicos (BRASIL, 2006c). Então, pressupõe-se que as organizações prezam por servidores mais habilitados e capacitados para prestarem serviços de qualidade à sociedade, incentivando e apoiando as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições.

De acordo com Bergue (2010), o serviço público possui atualmente um perfil de servidor diferente do tradicional, especializado e pouco desmotivado, este novo perfil busca constantemente o aprendizado e o desenvolvimento em todas as formas, não somente pela possibilidade de ascensão na carreira, mas atrelado ao crescimento pessoal e cidadão, tornando-se assim um traço característico de personalidade. Nas organizações públicas, o indivíduo é incentivado continuamente a buscar o conhecimento e a se capacitar, por meio de normas regulamentadoras que facilitam o desenvolvimento destes servidores, possibilitando o aperfeiçoamento para enfrentar os desafios das exigências da globalização e do desenvolvimento tecnológico.

De acordo com Amorim e Silva (2012), é necessário sensibilizar os funcionários para que entendam a importância do desenvolvimento de novas habilidades para a execução de suas tarefas e disponibilizar suporte organizacional visando oferecer oportunidades reais de aplicar o que foi aprendido em sala de aula. Porém, os servidores podem ter as competências necessárias para o trabalho, mas podem não encontrar condições para utilizá-las, por falta de apoio operacional ou mesmo administrativo e gerencial (ABBAD *et al.*, 2006). O desenvolvimento de pessoal é uma importante ferramenta na busca da qualidade dos serviços públicos, visando um atendimento de excelência ao cidadão.

Os profissionais encontram restrições como: alocar as pessoas conforme o perfil profissional condizente, pessoas de diferentes formações atuando com as mesmas funções ou desmotivação dos servidores em função das limitações do cargo ocupado, essas limitações ao cargo e as várias outras restrições dificultam



também o desenvolvimento de uma visão mais ampla, sistêmica e integrada da política de gestão de pessoas (LACERDA, 2013). Além disso, os certificados de capacitação não garantem que o indivíduo alcance os resultados pretendidos pela instituição, nem defina a capacidade de uma pessoa, sendo necessário um comprometimento maior do indivíduo com a organização (MEDEIROS, *et al.*, 2017). A gestão de pessoal deve analisar os empecilhos encontrados por estes servidores para que consigam desenvolver o seu ambiente de trabalho, visto que alguns servidores podem se capacitar, mas não visam contribuir no desenvolvimento da instituição, prejudicando a prestação dos serviços.

A partir do momento em que a área de recursos humanos se posiciona como agente de mudança e entender que o seu propósito maior é apoiar o desenvolvimento de pessoas para que a instituição alcance seus resultados, a capacitação poderá tomar novo impulso e maior eficácia (PACHECO, 2002). Os conhecimentos e habilidades adquiridos possibilitam a qualidade e competência na execução de seus trabalhos, potencializando o desempenho individual e coletivo para o desenvolvimento profissional e institucional.

Deste modo, as organizações precisam investir na capacitação específica dos seus profissionais com o objetivo de estimular as competências necessárias para que desenvolvam suas habilidades dentro de seu ambiente de trabalho, a fim de possuir um quadro de pessoal que produza com qualidade, assim como os servidores devem aplicar as novas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.

### *2.1.3 Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas*

A concepção de administração pública é pautada nos princípios de governança pública e está associada à competência do Estado em desenvolver e executar de maneira consistente as políticas públicas e ao provimento de serviços de forma eficiente, ética, transparente e responsável (MATIAS; PEREIRA, 2008). Política pública “é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público e possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público” (SECCHI, 2014, p. 1). Então, a política pública precisa de decisões do governo visando o bem da coletividade, através dos objetivos e meios necessários para alcançá-los.

Segundo Alcântara (2015), o desenvolvimento profissional dos servidores públicos é indispensável para ampliar a capacidade de gestão das políticas públicas e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. No âmbito das Instituições Federais de Ensino, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal institui a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, voltada para a capacitação e desenvolvimento do corpo técnico, impulsionada também pelo Plano de Carreira e outras legislações que regulam a gestão de pessoal (BRASIL, 2006c). O desenvolvimento é um processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006b).

O Decreto nº. 5.707/2006 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), em continuidade às mudanças propostas nas políticas de pessoal no serviço público, ao buscar rever e aperfeiçoar a profissionalização para melhor desempenho governamental, discutindo a carreira do servidor (BRASIL, 2006c). No intuito de atingir uma “boa prestação dos serviços públicos e a obtenção das metas traçadas pelo governo” (NELSON, 2010, p.12). A Política Nacional visa aplicar nas Instituições de Ensino Superior inovações para a capacitação dos servidores visando o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

A PNDP trata da valorização dos servidores públicos mediante a capacitação, objetivando a melhoria da eficiência nos órgãos da administração pública, incentivando a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional (BRASIL, 2006c; BREGALDA *et al.*, 2014). Dessa forma, a PNDP apresenta inovação constante na área de gestão de pessoas visando à melhoria do serviço público, visto que o Governo Federal vem editando normas e leis com o intuito de modernizar a gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino. Todavia, no serviço público, ainda existem poucas estratégias de capacitação para preparar o quadro de pessoal com o objetivo de realizar as atividades intrínsecas do Estado (SAPPER; CORONEL, 2016).

A PNDP tem como finalidades: a) a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; b) o desenvolvimento permanente do servidor público; c) a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual – PPA do órgão; d) a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e; e) a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006c). Assim, busca-se o

desenvolvimento de pessoal e institucional, promovendo aos servidores oportunidades de capacitação.

A capacitação continuada visa a atualização das competências necessárias à atuação profissional e procura tornar as pessoas habilitadas e qualificadas para o trabalho, proporcionando compreensão da missão, dos objetivos e metas da organização (MEDEIROS, *et al.*, 2017). A preocupação com o desenvolvimento de competências dos servidores surge da necessidade de se discutir a gestão estratégica de pessoas e a aplicação da PNDP nos planos de capacitação para o desenvolvimento profissional (DANTAS, 2015).

As políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoal e a política de capacitação têm se mostrado fundamentais, uma vez que possibilitam ao servidor um melhor desempenho na prestação de serviços aos cidadãos, com o propósito de incentivar e regulamentar a formação profissional na esfera da Administração Pública, e dessa forma, gerar resultados efetivos à sociedade (MAGALHÃES *et al.*, 2010). Segundo Muller (2010), essa Política se afirma sobre características importantes, estabelecendo um desenvolvimento permanente do servidor público, focando na melhoria do serviço público e propondo a gestão por competências em adequação com os objetivos institucionais. Barbosa e Ferreira (2009) mencionam que a adequação dos recursos humanos tem se constituído em tarefa prioritária no atual contexto de mudança, implicando o estabelecimento de uma política voltada ao desenvolvimento de pessoal.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) menciona o avanço do governo brasileiro na melhoria das práticas de gestão de pessoas, especialmente com uma política de formação continuada para seus servidores e com adoção de ferramentas, como a gestão por competências (BRASIL, 2010). Nota-se a influência das competências individuais para a formação das competências organizacionais, dentro de um processo de aprendizagem.

Segundo Cavalcante (2011), as instituições públicas ainda enfrentam dificuldades com a modernização e a implantação de instrumentos capazes de motivar os servidores a se capacitarem, e as variáveis que envolvem o processo são complexas e desafiadoras para a consecução dessa política de desenvolvimento de pessoal que anseia em se firmar. Então, para a melhoria de suas atividades administrativas, as instituições precisam de contínuo investimento na capacitação, preparando novos servidores e recapacitando os servidores do quadro atual.

### **3 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA**

#### **3.1 CONHECENDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA**

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) é uma instituição da administração pública indireta, com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), sede e foro em Cruz das Almas - Bahia, criada pela Lei nº 11.151, de 29 de julho de 2005, por desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), com o objetivo de ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária (BRASIL, 2005a; UFRB, 2009a).

O MEC procurava subsidiar a expansão e a reestruturação das universidades federais brasileiras, através do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Após várias solicitações da sociedade do recôncavo à Presidência da República, ao Ministério da Educação e ao Congresso Nacional para o estabelecimento de uma instituição de ensino superior federal na região cria-se a UFRB (UFRB, 2009a).

A Escola de Agronomia da UFBA, em março de 2005, amplia suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, criando três novos cursos de graduação: Engenharia Florestal, Engenharia da Pesca e Zootecnia, fortalecendo o projeto de criação de uma nova universidade. Então, a Presidência da República envia o Projeto de Lei de Criação da UFRB para o Congresso Nacional e, em 06 de julho de 2005, o Projeto foi aprovado pela Câmara de Deputados Federais, obtendo a aprovação pelo Senado Federal em 12 de julho do mesmo ano (UFRB, 2009a).

No ato de sua criação passaram a integrar a UFRB os cursos da Escola de Agronomia da UFBA, os discentes regularmente matriculados nestes cursos, além dos cargos ocupados e vagos do quadro de pessoal da UFBA, servidores docentes e técnico-administrativos disponibilizados para funcionamento da Escola de Agronomia (UFRB, 2009a). A universidade tem como objetivo o ensino, a pesquisa e a extensão, ou seja, ministra ensino superior, desenvolve pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promove a extensão universitária (BRASIL, 2005a).

Concebida como modelo multicampi, a UFRB é instituída com o compromisso de ofertar ensino superior de qualidade e exercer a responsabilidade social de democratizar a educação, repartir socialmente seus benefícios, de forma a contribuir

para o desenvolvimento sustentável, cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do país, associando a estes propósitos seu papel de promotora da paz, defensora dos direitos humanos e da preservação do meio ambiente (UFRB, 2009a).

A UFRB possui autonomia administrativa e didático-pedagógica, de gestão patrimonial e financeira própria, visando o desenvolvimento socioambiental e econômico da região (UFRB, 2005). A universidade tem um compromisso com a sua força de trabalho, isto é, compromisso de formar recursos humanos competentes, eficientes, para que esses estejam capacitados e preparados para contribuir nos processos decisórios do seu ambiente de trabalho (CORADINI, 2011).

De acordo com seu Estatuto, a UFRB é formada pelos Órgãos da Administração Superior, Órgãos da Administração Setorial e Órgãos Complementares. Os Órgãos da Administração Superior são: o Conselho Universitário; o Conselho Acadêmico, o Conselho Curador, o Conselho Diretor de Centro e a Reitoria. A Reitoria é composta pelo Gabinete do Reitor, das Pró-Reitorias, das Superintendências, das Assessorias Especiais e de outros Órgãos Administrativos (UFRB, 2005).

As Pró-Reitorias são divididas em: Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Criação e Inovação; Pró-Reitoria de Planejamento; e Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Educacionais (UFRB, 2018a).

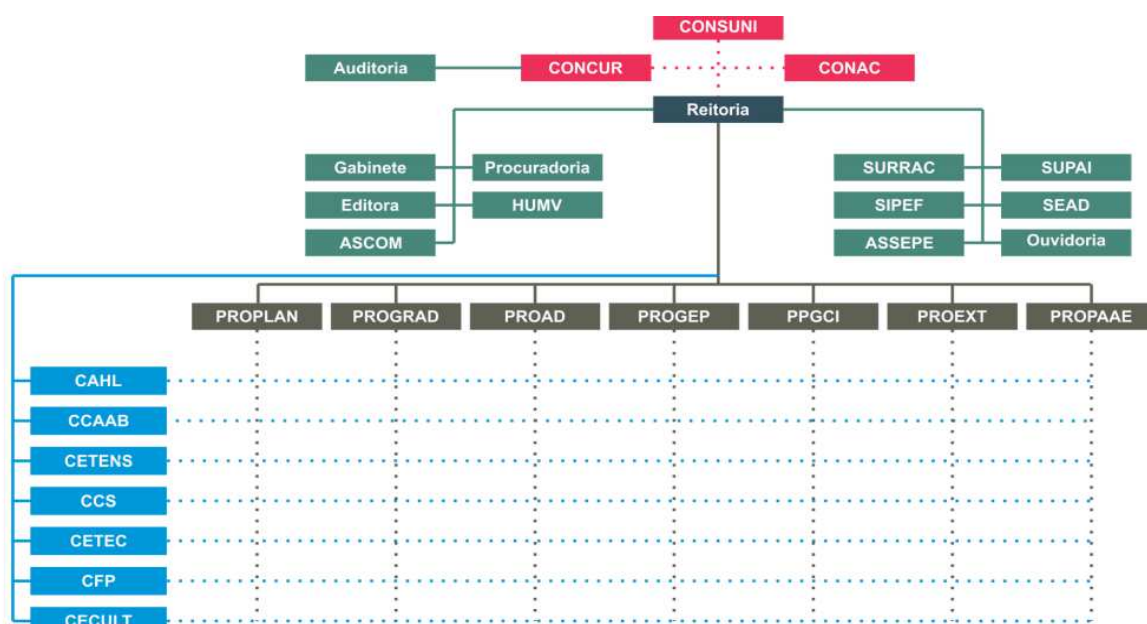
Os Órgãos da Administração Setorial são: os Conselhos de Centro; os Centros; os Colegiados de Cursos; e os Órgãos Complementares (UFRB, 2005). O Centro de Ensino “é a base da estrutura da Universidade para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, compreendendo as disciplinas afins a ele vinculados e onde se encontram lotados os docentes” (UFRB, 2005; 2008).

A UFRB é *multicampi* e a sua estrutura acadêmica é composta de sete centros instalados em alguns municípios da Bahia (UFRB, 2018a):

- Centro de Formação de Professores (CFP), situado em Amargosa;
- Centro de Artes, Humanidades e Letras (CAHL) em Cachoeira;
- Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade (CETENS) em Feira de Santana;

- Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas (CECULT) em Santo Amaro;
- Centro de Ciências da Saúde (CCS) em Santo Antônio de Jesus;
- Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB) em Cruz das Almas;
- Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CETEC) em Cruz das Almas.

A UFRB oferece 64 cursos de graduação, nove cursos de pós-graduação *lato sensu*, quatro à distância e cinco presenciais, 13 cursos de mestrado, sendo oito acadêmicos e cinco profissionais, e dois cursos de doutorado (UFRB, 2018a). Abaixo está o organograma institucional da UFRB, Figura 1, formado pela Reitoria, Pró-Reitorias, Centros de Ensino, além de diversos setores.



**Figura 1.** Organograma Institucional da UFRB. **Fonte:** UFRB (2018a)

A UFRB tem como missão exercer as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada e com qualidade, visando à promoção da cidadania e o desenvolvimento profissional dotados de competência técnica, científica, humanística e valorização das culturas (UFRB, 201?). Mas, para desempenhar sua missão, a UFRB estabelece os objetivos para o desenvolvimento institucional.

Os objetivos referentes a gestão de pessoal da UFRB são (UFRB, 201?):

- Ampliar a oferta de vagas nos cursos da UFRB;
- Consolidar e Expandir a Pesquisa e a Pós-Graduação;

- Ampliar as Ações de Permanência para os discentes da UFRB;
- Fortalecer a relação Inter-Institucional e o vínculo com a comunidade;
- Dotar a instituição de um quadro de pessoal com a quantidade, capacitação e qualificação adequadas, para otimizar o desenvolvimento da Instituição;
- Fomentar as relações inter-institucionais para fortalecer o Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Fortalecer a imagem da UFRB como instituição inclusiva, excelência acadêmica e administrativa;
- Ampliar e melhorar a infraestrutura física e administrativa da Instituição.

Entre os objetivos mencionados no PDI (2010-2014), em relação à gestão de pessoal, almejava-se aumentar o quadro de pessoal docente e técnico-administrativo e melhorar os seus níveis de qualidade acadêmica e profissional (UFRB, 2009a). No PDI (2015-2019) também visa dotar a instituição de um quadro de pessoal com a quantidade, capacitação e qualificação adequada, para otimizar o desenvolvimento institucional (UFRB, 201?).

A Tabela 1 apresenta as metas estabelecidas para a UFRB no que tange à gestão de pessoal, referente aos servidores técnico-administrativos, para o período atual e de vigência dos PDI (2010-2014) e PDI (2015-2019). Entre as metas encontram-se: aumentar o número de servidores; implementar programas de capacitação e qualificação; ampliar cursos de formação para servidores através do Plano Anual de Capacitação; capacitar em inglês os servidores (UFRB, 2009a; UFRB, 201?). A demanda pela qualificação e capacitação do servidor técnico-administrativo é permanente, cabendo a cada Instituição implantar um Programa de Capacitação que atenda às necessidades institucionais, no intuito de ampliar e melhorar os serviços acadêmicos e administrativos da Universidade.

Diante deste contexto, os objetivos e as metas da UFRB deverão nortear as suas ações educacionais, buscando a qualidade de suas atividades, seja no ensino, pesquisa e extensão, através da capacitação e qualificação dos servidores, visto que devido o aumento do número de servidores públicos e as novas exigências da sociedade, faz-se necessário um serviço público de excelência, visando à promoção o desenvolvimento contínuo do servidor e o alcance dos objetivos e metas institucionais.

**Tabela 1.** Metas da UFRB referente à gestão de pessoal para o período 2009-2019

<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ampliar o quadro de servidores técnico-administrativo	222	381	568	738	908	1.018	685	720	755	790	832
Implementar o programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos	170	305	305	305	305	305	–	–	–	–	–
Implementar o programa de qualificação dos servidores técnico-administrativos	0	5	10	25	25	25	–	–	–	–	–
Promover e consolidar capacitação dos servidores técnico-administrativos, com vista a ampliar e melhorar os serviços acadêmicos e administrativos	–	–	–	–	–	–	600	650	700	750	800
Capacitar em inglês os servidores docentes e técnico-administrativos	–	–	–	–	–	–	20	30	50	50	100
Ampliar cursos de formação para docentes, servidores técnico-administrativos e tutores, ora com recursos da DED-CAPES através do Plano Anual de Capacitação Continuada, ora com Plano Anual de Capacitação dos servidores da UFRB.	–	–	–	–	–	–	4	4	4	4	4

**Fonte:** UFRB, (2009a); UFRB (201?) adaptado pela autora



### 3.2 PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAL DA UFRB

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP) trabalha com o gerenciamento das relações de pessoas na instituição, ou seja, ingresso, permanência, aposentadoria, avaliação de desempenho dos servidores, qualificação, capacitação, incluindo-se o Plano Anual de Capacitação dos servidores (UFRB, 2006; 2018a).

Na criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) foram redistribuídos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para constituir o quadro de pessoal da UFRB. Contando com o apoio da UFBA, iniciou-se o treinamento dos servidores lotados na Pró-Reitoria, no que se refere aos procedimentos, à legislação e à utilização do Sistema de Administração de Recursos Humanos do Governo Federal (SIAPE) (UFRB, 2006). Posteriormente esse quadro de pessoal foi aumentando com a realização de concursos públicos.

De acordo com o Relatório de Gestão da UFRB, cabe à PROGEP (UFRB, 2006):

- I- manter os registros e assentamentos dos servidores;
- II- oferecer atividades de formação continuada aos servidores;
- III- acompanhar os processos dos servidores de progressão na carreira;
- IV- fazer a integração entre as atividades meio e fim da Universidade;
- V- preparar a folha de pagamento;
- VI- nomear e dar posse a concursados;
- VII- implementar o processo de avaliação de desempenho dos docentes e servidores técnico-administrativos;
- VIII- elaborar e gerir o Plano de Capacitação dos servidores;
- IX- normatizar os procedimentos relativos à pessoal.

Desse modo, a PROGEP executa as atividades relativas à gestão de pessoal, procurando aplicar as legislações internas e externas vigentes, além de implantar programas voltados para o desenvolvimento e capacitação dos servidores da UFRB, visando o alcance dos objetivos institucionais e obter eficiência no serviço prestado à sociedade.

### *3.2.1 Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos na UFRB*

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal apresenta os seguintes instrumentos: Plano Anual de Capacitação, Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e Sistema de Gestão por Competência (BRASIL, 2006c). O Plano Anual de Capacitação (PACAP) está fundamentado nas diretrizes definidas nas Leis 8.112/90, 11.091/2005 e 12.772/2012, Decretos 5.707/2006, 5.824/2006 e 5.825/2006, Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) da UFRB nº 02/2009.

A PROGEP/UFRB é o setor responsável pela elaboração das ações de aperfeiçoamento oferecidas através de “cursos de curta e média duração, na forma de bloco único ou modular, presencial ou semipresencial” (UFRB, 2010). Os cursos serão realizados com a participação da Comissão Interna de Supervisão (CIS), levando em consideração os parâmetros estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com base no Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) (UFRB, 2009b).

A Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é formada pela categoria técnica, com o objetivo de acompanhar, orientar e avaliar as ações decorrentes da aplicação das normas previstas no Plano de Carreira da UFRB, auxiliando a PROPEG quanto à aplicação, além de propor à Comissão Nacional de Supervisão do PCCTAE as alterações necessárias para aprimoramento (BRASIL, 2005b). Observa-se que a comissão interna tem função relevante nesse contexto, por ser formada por servidores técnico-administrativos da própria universidade, os quais conhecem as demandas da categoria, como também as dificuldades e empecilhos entre a instituição e os servidores, além de aproximar a Comissão Nacional à realidade de cada instituição.

As ações de capacitação poderão ser desenvolvidas por meio de Fórum, Mesa Redonda, Ciclo de Palestras, Congresso, Simpósio, Visita Técnica, Estágio, Intercâmbio, Oficina de Trabalho/Workshop, Conferência, Aprendizagem em Serviço, Grupos Formais de Estudos, Curso, Seminário, tanto interno quanto externo ao seu local de trabalho, e Disciplinas isoladas de mestrado e doutorado, neste último caso, apenas para servidores de nível de classificação “E”, contribuindo assim para o desenvolvimento profissional do servidor e institucional quando visa atender aos interesses da Administração Pública Federal (BRASIL, 2005b; 2006c). Observa-se a

importância da oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional ao longo da vida funcional do servidor, como o Plano Anual de Capacitação.

Conforme artigo 5º do decreto 5.707/2006, o Plano Anual de Capacitação é um norteador das ações de capacitação definindo temas, critérios e metodologias a serem utilizadas para o desenvolvimento profissional dos servidores, permitindo-lhes desempenhar com eficácia as competências institucionais em consonância com os princípios da Universidade (UnB, 2017). Desse modo, visam pela excelência e melhoria do serviço ofertado à sociedade, no intuito de disponibilizar cursos aos seus servidores, de acordo com os objetivos e metas da Universidade.

O Plano Anual de Capacitação tem como objetivo a capacitação interna, ofertada anualmente a seus servidores e aborda temáticas de educação continuada nas diversas atividades dos cargos, resultando assim na Progressão por Capacitação (UFRB, 2009b). Nota-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui um papel relevante no processo de aperfeiçoamento da gestão de pessoal, incentivando a capacitação e qualificação, contribuindo assim para o desenvolvimento contínuo do servidor como profissional e cidadão, além de buscar a qualidade na prestação dos serviços.

A Progressão por Capacitação decorre da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida obtida durante o período em que o servidor esteve em serviço, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses para a primeira concessão, observando-se o mesmo período, contado da última progressão concedida, para as demais concessões (BRASIL, 2006a). O servidor poderá progredir por capacitação, após a realização de cursos, como por meio do Plano Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento (PACAP) disponibilizado na própria instituição que trabalha.

Dependendo do nível de classificação e do nível de capacitação, o servidor deverá realizar uma carga horária mínima para adquirir sua progressão por capacitação, conforme a Tabela para Progressão por Capacitação Profissional (Anexo B). Os cursos do PACAP são de curta duração com carga horária de até 40 horas e cursos de média duração cuja carga horária mínima é de 60 horas e máxima 180 horas (UFRB, 2009).

“A União, os Estados e o Distrito Federal manterão Escolas de Governo para a formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação

nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira” (BRASIL, 1988, art. 39, § 2º, p. 20). Escolas de governo são instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006c).

O programa de capacitação procura maneiras dos servidores públicos da educação se capacitar durante o período que estiver em atividade na instituição, buscando promover o aumento da eficiência, eficácia e comprometimento com a administração pública (MEDEIROS *et al.*, 2017). Entretanto, deve-se existir a vinculação entre o desenvolvimento profissional com os objetivos da organização. Apesar das diversas maneiras de capacitação, caso o servidor público não se capacite, não conseguirá progredir em sua carreira.

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos em educação (PROCAP), aprovado através da Resolução do Conselho Universitário da UFRB - CONSUNI nº 02/2009, tem como perspectiva a educação continuada e formal, buscando o aprimoramento do servidor, como profissional e cidadão, e conseqüentemente aprimorando a própria gestão pública (UFRB, 2009b; BRASIL, 2005b; 2006b). O PROCAP possui os objetivos de: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição Federal de Ensino (BRASIL, 2006b).

O PROCAP é construído de seis linhas de desenvolvimento, a saber (BRASIL, 2006b; 2006c; UFRB, 2009b):

- ✓ Iniciação ao Serviço Público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da instituição e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;
- ✓ Formação Geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
- ✓ Educação Formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;
- ✓ Gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

- ✓ Inter-Relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional;
- ✓ Específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

Entre os cursos disponibilizados na UFRB, o Treinamento Introdutório relacionado à iniciação ao serviço público é ofertado aos servidores técnico-administrativos recém admitidos, com o objetivo de “possibilitar ao servidor conhecer, compreender e refletir sobre a função do Estado, as especificidades do serviço público, a missão e o funcionamento da UFRB, a conduta do servidor público, buscando integrá-lo ao ambiente de trabalho” (UFRB, 2014). Na linha de atuação, Formação Específica, os servidores poderão participar de cursos abertos promovidos por outras instituições, buscando atualização e aquisição de novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento da UFRB, desde que haja recursos disponíveis (UFRB, 2014).

Desse modo, observa-se que o Governo Federal está investindo recursos financeiros na procura de proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional, criando meios para melhorar a capacitação destes servidores e conseqüentemente desenvolver a organização pública com a finalidade de prestar serviços à comunidade com a devida presteza.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), localizado no município de Cruz das Almas, BA. O presente trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, sendo registrado com o número 85693118.9.0000.0056 (Anexo A). Todos os indivíduos que participaram da pesquisa foram esclarecidos quanto ao objetivo, metodologia, possíveis riscos e benefícios, além das formas de divulgação dos resultados da pesquisa através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndices A e B).

### 4.1 COLETA DE DADOS

A pesquisa se constitui de um estudo de caso descritivo e exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa. Para tanto, como instrumentos de coleta de dados foram utilizados o questionário (Apêndice C) e a entrevista semi-estruturada (Apêndice D). O questionário foi aplicado por meio do formulário eletrônico do *Google* com o link enviado por e-mail aos 695 servidores técnico-administrativos da UFRB, conforme o quadro de referência dos servidores atualizado em maio de 2018 (Anexo C) (UFRB, 2018b), lotados nos diversos setores da universidade. A amostra foi constituída de 266 participantes. O questionário foi disponibilizado para respostas por 30 dias, no período de 29 de maio a 29 de junho de 2018. Os participantes passaram a ser identificados por meio de código do tipo T1, T2, T3... Tn.

As questões a serem respondidas pelos servidores técnico-administrativos foram divididas em duas partes: **(a)** 5 (cinco) questões para a caracterização do perfil dos servidores (escolaridade, nível de classificação do cargo, tempo de serviço e faixa etária) e; **(b)** 19 questões (múltipla escolha e escala tipo Likert) separadas em fatores retidos na análise fatorial; e uma questão descritiva para comentários e/ou sugestões sobre o Programa de Capacitação na UFRB. A escala tipo Likert requer que os pesquisados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à opinião ou atitude que está sendo medida (MATTAR, 2001). Neste trabalho os participantes optaram por uma das alternativas apresentadas: (1) “discordo totalmente”; (2) “discordo parcialmente”; (3) “indiferente”; (4) “concordo parcialmente”; (5) “concordo totalmente”.

A entrevista foi realizada com os gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal da UFRB, responsáveis pelo desenvolvimento do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos, sendo identificados por meio dos códigos tipo G1, G2 e G3.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 4.2.1 Validação do questionário

A validação do questionário, referentes às questões sobre o Programa de Capacitação da UFRB, foi realizada através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), pelo método de rotação *Varimax*, matriz de correlação, utilizando o programa estatístico R 3.3.0 (R DEVELOPMENT CORE TEAM, 2014) com nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). A técnica de AFE estuda a correlação entre um grande número de variáveis agrupando-as em fatores, através da identificação das variáveis mais representativas, permitindo, assim, a redução de dados, ou possibilitando, também, a criação de um novo conjunto de variáveis bem menores que o original (HAIR *et al.*, 2009; KIRCH *et al.*, 2017; HONGYU, 2018).

As rotações fatoriais objetivam facilitar a interpretação dos fatores onde cada variável apresente carga fatorial elevada em poucos fatores, ou em apenas um (ABDI, 2003). O método de rotação *Varimax* rotaciona de maneira ortogonal, minimizando o número de variáveis com maiores cargas em cada fator (HAIR *et al.*, 2006; JOHNSON; WICHERN, 2007; SILVA *et al.*, 2014).

Para iniciar a Análise Fatorial Exploratória foi observado se os dados poderiam ser submetidos ao processo de análise fatorial. Esta fatoração foi investigada pelo método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O índice de KMO, também conhecido como índice de adequação amostral, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente, indicando o quão adequado é a aplicação da Análise Fatorial para o conjunto de dados (HAIR *et al.*, 2009; LORENZO-SEVA; TIMMERMAN; KIERS, 2011).

O KMO é calculado por meio do quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais, das variáveis analisadas (DZIUBAN; SHIRKEY, 1974), e é dada pela seguinte expressão:

$$KMO = \frac{\sum_{j=1}^p \sum_{m=1, m \neq j}^p r_{jm}^2}{\sum_{j=1}^p \sum_{m=1, m \neq j}^p r_{jm}^2 + \sum_{j=1}^p \sum_{m=1, m \neq j}^p r_{pjm}^2}$$

Em que  $r_{jm}^2$  é o coeficiente de correlação linear entre  $X_j$  e  $X_m$ ;  $r_{pjm}^2$  é o coeficiente de correlação parcial amostral entre  $X_j$  e  $X_m$ , definido como sendo o coeficiente de correlação linear.

Para a determinação do número de fatores a serem retidos, utilizou-se o critério de *Screeplot*. A definição do número de fatores a ser retido durante a execução de AFE é uma das mais importantes decisões a ser tomada pelo pesquisador (ARTES, 1998; GLORFELD, 1995). Para determinar o quanto de variação dos dados cada fator gerado pode captar, a estimação das cargas fatoriais foi realizada pelo método de Componente Principal.

#### 4.2.2 Caracterização do perfil dos participantes da pesquisa e do Programa de Capacitação na UFRB

Para a caracterização do perfil dos participantes da pesquisa e do Programa de Capacitação na UFRB foram calculadas as distribuições de frequências percentuais utilizando-se o PROC FREQ do SAS (SAS Institute, 2001). A apresentação e discussão dos dados referentes ao Programa de Capacitação da UFRB foram agrupadas em fatores resultantes da análise fatorial exploratória.

#### 4.2.3 Entrevistas aplicadas

As entrevistas semiestruturadas com os gestores da PROGEP foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas. Na entrevista semiestruturada, as questões formuladas permitem que o participante discorra seus pensamentos sobre o determinado tema, seguindo uma formulação flexível, não havendo necessidade de o entrevistador seguir a ordem prevista no roteiro, podendo formular novas questões no decorrer da entrevista (RIBEIRO, 2008; MATTOS, 2005).



## 5 RESULTADO E DISCUSSÃO

### 5.1 PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRB

A escolaridade, nível de classificação do cargo, tempo de serviço na UFRB e a faixa etária foram utilizados para avaliação do perfil dos servidores técnico-administrativos da UFRB. De acordo com dados apresentados na Tabela 2, dentre os participantes 3,8% possuem doutorado, 27% possuem mestrado, 40,3% especialização, 23,2% nível superior completo, 4,2% nível superior incompleto e 1,5% possuem apenas o nível médio. Verifica-se que mais de 94% dos participantes têm pelo menos o nível superior completo, demonstrando uma alta qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFRB.

Os autores Amorim e Silva (2012), Correia *et al.* (2015), Medeiros *et al.* (2017) e Sapper e Coronel (2016) constataram também nas universidades pesquisadas que a maioria dos servidores técnico-administrativos estão em cargos de nível médio, mas possuem elevada qualificação, demonstrando resultado muito positivo para o desenvolvimento institucional e profissional. Então, apesar da maioria dos servidores atuarem nas universidades em cargos de nível médio, estes possuem formação superior ao exigido para o seu cargo no concurso público, indicando assim um bom nível de instrução dos servidores que atuam na educação federal, possibilitando um maior conhecimento e aprendizado, além de buscar melhorar o serviço prestado.

A política de capacitação do Governo Federal, através da Lei nº 5.824/2006, e a reserva de vagas em cursos de Pós-Graduação *latu-sensu* e *stricto-sensu* ofertadas aos servidores técnico-administrativos da UFRB, conforme artigo 29 da Resolução nº 002/2009 do Conselho Universitário (CONSUNI) (UFRB, 2009b), podem ter estimulado os servidores a se aperfeiçoarem, ao estabelecer os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação, com atrativos financeiros ao servidor que possuir nível superior ao exigido para ingresso no cargo de que é titular, como também facilitando a entrada destes servidores nos cursos de pós-graduação. Desse modo, provavelmente esta alta qualificação pode estar relacionada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, às políticas internas das instituições e à concorrência no mercado de trabalho devido a pouca oferta no setor privado e a valorização da capacitação e qualificação pelo servidor, entre outros motivos.

**Tabela 2.** Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFRB, quanto a classificação do cargo, tempo de serviço e escolaridade

Classificação do Cargo	Tempo de Serviço	Ens. Med.	Sup. Inc.	Sup. Comp.	Esp.	Mest.	Dout.	Total
Nível B	Mais de 10 anos		0,38	1,52				1,90
<b>Total Nível B</b>			<b>0,38</b>	<b>1,52</b>				<b>1,90</b>
Nível C	1 a 3 anos			0,38				0,38
	Mais de 10 anos			0,76	0,38	0,76		1,90
<b>Total Nível C</b>				<b>1,14</b>	<b>0,38</b>	<b>0,76</b>		<b>2,28</b>
	Até 1 ano			1,14				1,14
Nível D - Assistente em Administração	1 a 3 anos	0,38	1,14	4,56	6,84	3,42		16,35
	4 a 6 anos			1,14	2,66	0,38		4,18
	7 a 9 anos	0,38	0,38	3,42	7,22	4,18	1,52	17,11
	Mais de 10 anos			0,38	0,38	0,76		1,52
<b>Total Nível D - Assistente em Administração</b>		<b>0,76</b>	<b>1,52</b>	<b>10,65</b>	<b>17,11</b>	<b>8,75</b>	<b>1,52</b>	<b>40,30</b>
	Até 1 ano		0,38					0,38
Nível D- Técnico	1 a 3 anos			2,28	3,80	1,14		7,22
	4 a 6 anos			1,90	0,76	1,52		4,18
	7 a 9 anos		1,52	3,04	1,90	3,42	1,52	11,41
	Mais de 10 anos	0,76	0,38	0,76	0,38	0,38		2,66
<b>Total Nível D- Técnico</b>		<b>0,76</b>	<b>2,28</b>	<b>7,98</b>	<b>6,84</b>	<b>6,46</b>	<b>1,52</b>	<b>25,86</b>
	Até 1 ano				1,14	0,38		1,52
Nível E	1 a 3 anos			0,38	6,84	1,52	0,38	9,13
	4 a 6 anos			0,76	3,04	3,42		7,22
	7 a 9 anos			0,38	3,04	3,80	0,38	7,60
	Mais de 10 anos			0,38	1,90	1,90		4,18
<b>Total Nível E</b>				<b>1,90</b>	<b>15,97</b>	<b>11,03</b>	<b>0,76</b>	<b>29,66</b>
<b>Total</b>		<b>1,52</b>	<b>4,18</b>	<b>23,19</b>	<b>40,30</b>	<b>27,00</b>	<b>3,80</b>	<b>100,00</b>

**Ens. Med.:** Ensino Médio (2º Grau); **Sup. Inc.:** Superior Incompleto; **Sup. Comp.:** Superior Completo; **Esp.:** Especialização; **Mest.:** Mestrado; **Dout.:** Doutorado.

Na Lei nº 11.091/2005, o Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos da educação está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação: A, B, C (nível fundamental incompleto e/ou completo e nível médio), D (médio completo ou profissionalizante) e E (nível superior), além de 4 (quatro) níveis de capacitação sendo padrão inicial o 1º (primeiro) nível de capacitação (BRASIL, 2005b). O nível de classificação A foi extinto.

A Tabela 2 apresenta os servidores por nível de classificação do cargo, a maior parte dos servidores encontra-se na classe D (66,2%), cargo que exige

apenas segundo grau completo, representado por 40,3% no cargo de Assistentes em Administração, os quais desempenham funções voltadas ao apoio das atividades administrativas, uma vez que a universidade tem priorizado esta categoria em seus concursos ao oferecer um maior quantitativo de vagas, e 25,9% no Nível D – Técnico com cursos profissionalizantes. Os níveis B e C correspondem a 4,2% dos participantes. O total dos participantes nos níveis B, C e D, cargos que exigem como escolaridade máxima para ingresso no concurso apenas o nível médio completo, é de 70,4%. No nível E encontra-se 29,7% dos participantes, dentre esses 1,9% tem apenas o nível superior completo, ao passo que os demais possuem pós-graduação.

Observa-se na Tabela 2 que 71% dos servidores, independentemente do nível, possuem pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), sendo que o concurso público da UFRB exige como escolaridade máxima apenas o nível superior (nível E), demonstrando assim que a universidade possui também servidores com grau de escolaridade e qualificação elevados nos demais níveis. Apenas 3,42% estão no nível de escolaridade mínimo exigido em concurso, sendo 1,52% no nível D e 1,9% no nível E, enquanto nos níveis B e C todos possuem qualificação superior. Medeiros, *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa em uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil e concluíram que 74% dos servidores possuíam grau de escolaridade superior ao exigido no concurso, enquanto 26% estavam no nível de escolaridade mínimo exigido, considerando este último percentual relacionado aos recém-admitidos na universidade. Estes resultados corroboram com os encontrados na presente pesquisa, onde foi observado que aproximadamente 93% dos servidores técnicos administrativos da UFRB possuem grau de escolaridade superior ao exigido.

Considerando-se todos os níveis de classificação (B, C, D, E), a maioria dos recém-admitidos na UFRB possui também grau de escolaridade superior ao exigido, ao contrário da pesquisa realizada por Medeiros *et al.* (2017) que constataram que os servidores com a escolaridade mínima exigida estavam relacionados aos recém-admitidos (até 3 anos). Esses dados tornam-se muito positivos para a UFRB, pois os servidores qualificados podem implementar melhorias no setor de trabalho, criando condições necessárias para dar retorno à sociedade.

Após a criação da UFRB, em 2006, os concursos públicos realizados vêm disponibilizando apenas vagas para os níveis C, D e E, então o nível B aqui representado são todos servidores que migraram da Universidade Federal da Bahia

(UFBA) com tempo de serviço acima de 10 anos, mas, alguns servidores dos demais níveis também foram redistribuídos da UFBA para formar o quadro de pessoal inicial da UFRB (UFRB, 2009a).

O tempo de serviço é o período que o servidor possui trabalhando na instituição. Na Tabela 2 inferimos que 3,4% dos participantes são recém-admitidos, possuindo até 1 (um) ano na instituição, 33,1% possuem tempo de serviço entre 1 a 3 anos, ou seja, mais de um terço dos servidores estão em estágio probatório e não adquiriram ainda a estabilidade no serviço. Ressalta-se que o alto contingente de servidores ainda em estágio probatório ocorreu devido a UFRB possuir o Edital 01/2014 - Concurso Público para provimentos de cargos técnico-administrativo em educação - ainda vigente, ocorrendo assim nomeações ainda em 2018. Provavelmente exercerão um bom tempo de trabalho na UFRB, necessitando da participação em cursos de capacitação e treinamento para que atendam às novas demandas organizacionais e pessoais de desenvolvimento na carreira, e conseqüentemente gerará um maior custo com capacitação para a universidade.

Devido à realização dos concursos públicos ocorridos após a criação da UFRB vem ocorrendo uma renovação paulatina no quadro de pessoal, podendo trazer modernidade para a organização, admitindo servidores jovens, conseqüentemente pró-ativos e interessados, possuindo novas competências e experiências que também poderão ajudar no crescimento da universidade.

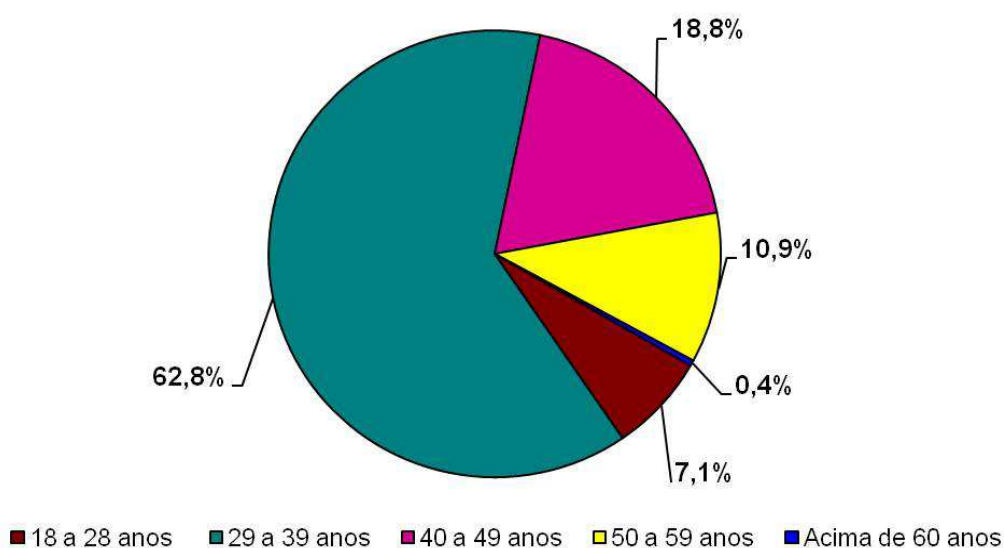
Nota-se na Tabela 2 a predominância daqueles que trabalham na instituição entre 7 e 9 anos, correspondendo 36,1% dos participantes. Em seguida, 15,6% possuem entre 4 a 6 anos, e 12,2% destes servidores possuem 10 anos ou mais de tempo de serviço, neste último caso consideram-se alguns servidores redistribuídos da Escola de Agronomia da UFBA, visto que têm um tempo de serviço maior do que a própria criação da UFRB.

O conhecimento do tempo de serviço é de grande importância, pois permite que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal entenda as diferentes necessidades e ofereça cursos de capacitação não repetitivos, cursos específicos e nos mais diversos segmentos dos cargos, abrangendo um maior quantitativo de profissionais, visto que alguns servidores que finalizaram suas progressões também procuram continuar participando do PACAP. Este fato pode ser constatado nos comentários dos participantes desta pesquisa que consideraram necessário aprofundar/reciclar

os conhecimentos adquiridos, pois mesmo finalizando as progressões têm interesse em aprimorar a função que desempenha na UFRB.

A presente pesquisa obteve uma variedade de público: Analista de Tecnologia da Informação, Técnico em Assuntos Educacionais, Médico Veterinário, Psicólogo, Biólogo, Instrumentador Cirúrgico, Programador Visual, Engenheiro Agrônomo, Técnico em Anatomia e Fisiologia Animal, Técnico em Nutrição e Dietética, Técnico em Edificações, Arquivista, Bibliotecário, Assistente Social, Pedagogo, Técnico em Agropecuária, Museólogo, Técnico em Restauração, Diretor de Programa, Contador, Secretario Executivo, Economista, Técnico em Anatomia e Necropsia, Técnico em Enfermagem, Técnico em Audiovisual, Auditor e Técnico de Laboratório, além de Assistente em Administração, entre outros, nas mais diversas áreas de atuação. Os dados coletados são interessantes ao se perceber a participação de servidores de variados cargos, nos diversos níveis de classificação, tornando-se a pesquisa mais realista, ao passo que se possui uma variedade de visões, pois cada área tem suas necessidades específicas.

No que diz respeito à faixa etária, a Figura 2 ilustra que a maioria dos participantes da pesquisa possuem entre 29 a 39 anos correspondendo a 62,8%. Em seguida, com 18,8%, está os participantes com idade entre 40 a 49 anos, 7,1% com idade entre 18 a 28 anos, 10,9% faixa etária entre 50 a 59 anos, enquanto apenas 0,4% é composto por idosos com faixa etária acima de 60 anos.



**Figura 2.** Faixa etária dos servidores técnico-administrativos da UFRB

A faixa etária dos servidores com idade acima de 50 anos é relativamente baixa, contudo representa que futuramente haverá necessidade de renovação do quadro de pessoal em virtude das aposentadorias, demandando realização de concursos públicos, novos cursos de capacitação e treinamentos. Alguns destes servidores foram redistribuídos da UFBA para a UFRB.

Neste contexto, a UFRB possui a maior parte dos participantes na faixa etária entre 29 a 39 anos (Figura 2), população jovem-adulta, então, infere-se vida funcional ativa com a possibilidade de capacitações e novas qualificações antes da aposentadoria. Os servidores nessa faixa etária geralmente têm como características a pró-atividade, agilidade, atentos para as novas tecnologias e conseqüentemente buscam melhores condições de trabalho, ajudando a desconstruir a figura conservadora do serviço público ao levar a inovação e celeridade, visto que cresceram acompanhando essas novas tecnologias (Medeiros *et al.*, 2017). Mas, para diminuir futura rotatividade desses servidores necessita-se prioritariamente de uma política de fixação para mantê-los confiantes e motivados a permanecerem na UFRB desenvolvendo suas atividades com qualidade.

## 5.2 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Para realização das análises de validação do questionário aplicado referentes à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e ao Plano Anual de Capacitação (PACAP) da UFRB, na percepção dos servidores técnico-administrativos, as questões foram codificadas conforme Tabela 3.

**Tabela 3.** Itens que compuseram o questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFRB

Variável	Item	Questão
x1	Conheco_PNDP	Conheço bem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP e o Plano Anual de Capacitação (PACAP)?
x2	Sugest_LNC	Considero importante a sugestão dos servidores técnico-administrativos para o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) dos cursos ofertados no Plano Anual de Capacitação.
x3	PACAP_distância	Você considera importante a disponibilização de cursos do PACAP à distância?

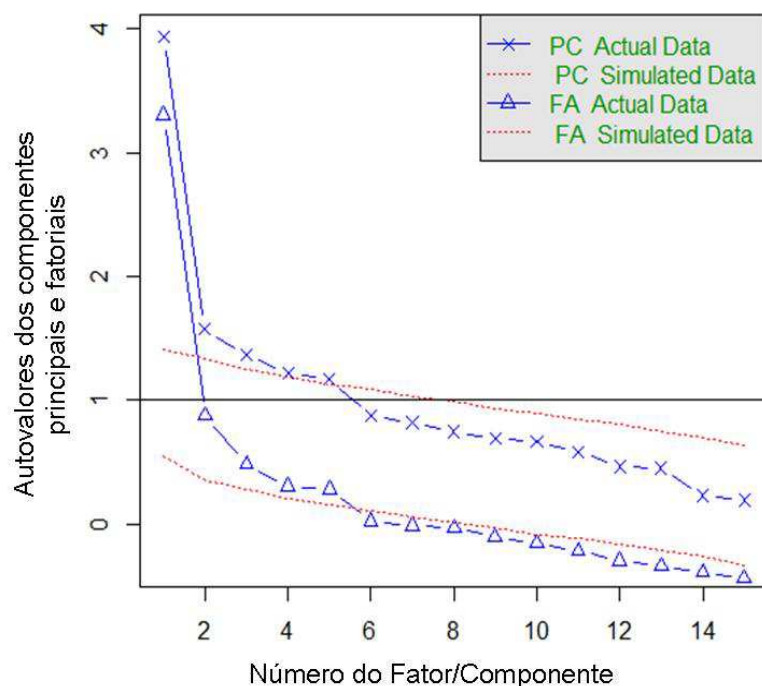
Continua...

**Tabela 3.** Continuação...

Variável	Item	Questão
X4	Motiv_pessoal	O que pode motivar ou motiva sua participação nos cursos ofertados pelo PACAP. Avalie as seguintes afirmativas: Interesse pessoal
x5	Motiv_inst	O que pode motivar ou motiva sua participação nos cursos ofertados pelo PACAP. Avalie as seguintes afirmativas: Necessidade institucional e desenvolvimento profissional
x6	Motiv_financ	O que pode motivar ou motiva sua participação nos cursos ofertados pelo PACAP. Avalie as seguintes afirmativas: Motivado financeiramente/Progressão por Capacitação
x7	Motiv_aplicacao	O que pode motivar ou motiva sua participação nos cursos ofertados pelo PACAP. Avalie as seguintes afirmativas: Procurar aplicar o que aprendi, melhorando as rotinas de trabalho
x8	Particip_PACAP	Você participou de algum curso ofertado no Plano Anual de Capacitação, exceto o Treinamento Introdutório?
x9	Particip_TI	Você participou do Treinamento Introdutório (TI) ofertado pela UFRB?
x10	Imp_matTI	No Treinamento Introdutório (TI) considero importante o recebimento de materiais impressos/digitais como manual ou cartilha das principais atividades desenvolvidas na UFRB com intuito de futuras consultas pelos servidores.
x11	Contribui_aprendizado	Considero que o Plano Anual de Capacitação, incluindo o Treinamento Introdutório, contribui positivamente no aprendizado dos servidores?
x12	Obj_inst	Considero que o Plano Anual de Capacitação, incluindo o Treinamento Introdutório, visa alcançar os objetivos e metas institucionais.
x13	Desenv_instprof	Conheço os objetivos institucionais e entendo que parte do desenvolvimento institucional está vinculado ao meu desenvolvimento profissional.
x14	Satisf_PACAP	Estou satisfeito com a Política de Capacitação da UFRB.
x15	Enc_sugest	Você já encaminhou alguma sugestão ou crítica à UFRB em relação aos cursos ofertados pela instituição?

O critério de adequação amostral KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) foi utilizado para verificar o quão adequada é a aplicação da Análise Fatorial para o conjunto de dados, sendo que esta varia entre 0 e 1, e quanto mais perto de 1 mais adequada é a sua aplicação (PASQUALI, 1999). O resultado do teste apontou um KMO de 0,74 indicando, portanto que os dados são adequados para aplicação da Análise Fatorial nas variáveis analisadas.

O *screeplot* apresentado na Figura 3, critério de retenção fatorial, demonstra os autovalores dos componentes principais e da fatorial, sendo estes gerados pelo método *varimax*, através da matriz de correlação composta por 15 variáveis (Apêndice E), determinando o número de fatores. O critério *screeplot* tem como objetivo encontrar o ponto "cotovelo" no gráfico em que os autovalores apresentam uma tendência descecente linear (DAMÁSIO, 2012). Conforme se pode observar na Figura 3, a retenção de fatores utilizando o critério *screeplot* reteve cinco fatores.



**Figura 3.** Screeplot das análises de componentes principais e fatoriais.

Na Tabela 4, apresentam-se os resultados de autovalores e variâncias explicadas e acumuladas pela análise de componentes principais, em que foram gerados cinco fatores (MR1, MR2, MR3, MR4 e MR5). A inspeção nos autovalores demonstra que o primeiro fator explicou 21% da variação dos dados, 13% no segundo, 11% no terceiro fator, o quarto fator explicou 10% e 9% no quinto fator. O total de cinco fatores explicou 64% da variância explicada acumulada. A solução dos cinco fatores apresentou os requisitos exigidos para a realização da AF, utilizando o método de rotação Varimax, adotando-se para a extração dos fatores maiores que um (HAIR et al., 2006).

**Tabela 4.** Autovalores e percentual da variância explicada

Fator	Autovalor	Variância explicada (%)	Variância explicada acumulada (%)
1	3,11	0,21	0,21
2	2,00	0,13	0,34
3	1,66	0,11	0,45
4	1,46	0,10	0,55
5	1,35	0,09	0,64



A Tabela 5 evidencia os valores das cargas fatoriais rotacionadas pelo método *Varimax* dos cinco fatores para cada item do questionário e as suas comunalidades. Segundo Schwab (2007), as comunalidades representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos componentes extraídos, quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquele item pelo modelo fatorial. Os critérios de seleção de uma questão para determinado fator foram: ter carga fatorial superior ou igual a módulo de 0,4 na *pattern matrix*; sendo esse nível significativo, e ter congruência semântica com os demais itens que compõem o fator. Verificam-se as cargas fatoriais, com os coeficientes das colunas representando o relacionamento entre cada uma das variáveis e seus respectivos fatores. Em negrito estão as cargas fatoriais com maior valor para as variáveis.

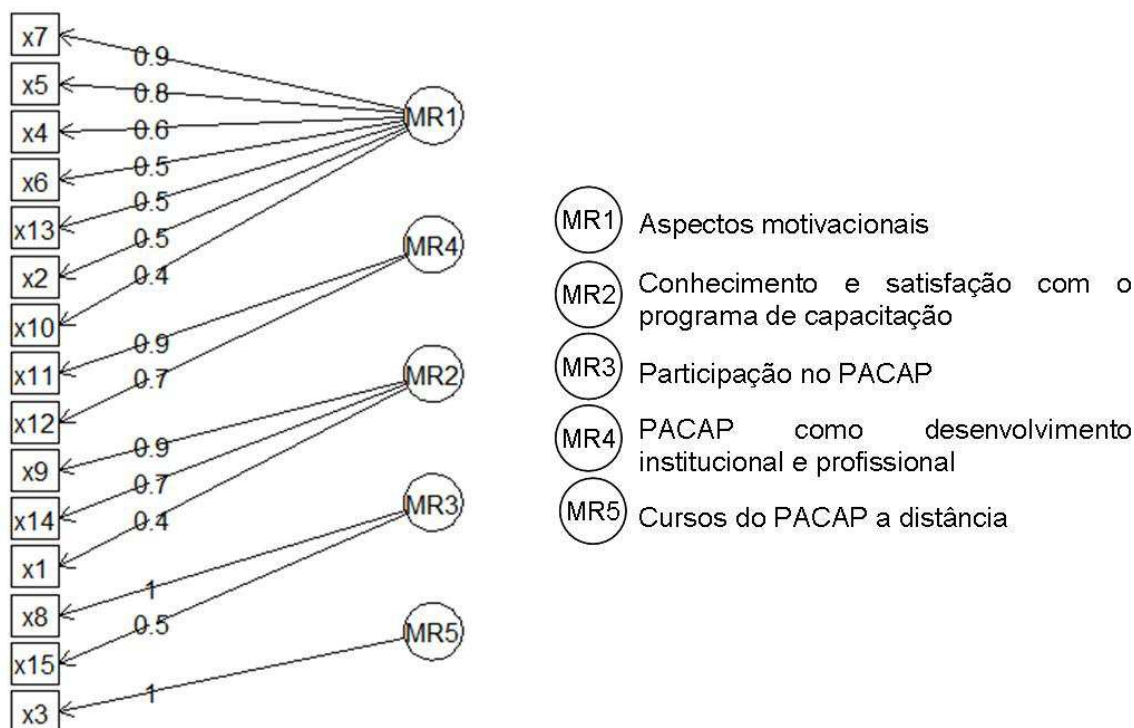
**Tabela 5.** Cargas fatoriais das variáveis (itens) estudadas e comunalidade ( $h^2$ ) pela rotação varimax

Variável (item)	MR1	MR2	MR3	MR4	MR5	$h^2$
x1	0,08	<b>0,42</b>	0,11	0,16	0,32	0,32
x2	<b>0,46</b>	-0,02	0,03	0,14	-0,22	0,28
x3	-0,38	0,02	-0,07	-0,03	<b>0,96</b>	1,00
x4	<b>0,64</b>	0,05	0,04	0,19	0,01	0,45
x5	<b>0,80</b>	0,02	0,07	0,19	-0,14	0,70
x6	<b>0,51</b>	0,13	0,28	0,07	-0,07	0,36
x7	<b>0,89</b>	0,01	-0,2	0,13	0,02	0,84
x8	-0,21	-0,08	<b>0,99</b>	0,03	-0,18	1,00
x9	-0,04	<b>0,9</b>	0,06	-0,44	0,08	1,00
x10	0,38	0,04	0,25	0,14	-0,25	0,28
x11	0,26	-0,15	0,11	<b>0,87</b>	-0,14	0,88
x12	0,34	0,18	-0,06	<b>0,72</b>	0,25	0,73
x13	<b>0,49</b>	0,19	-0,12	0,46	-0,15	0,53
x14	0,12	<b>0,74</b>	-0,15	0,41	-0,21	0,79
x15	0,18	0,05	<b>0,47</b>	-0,04	0,08	0,27

Observa-se, na Tabela 5, que as variáveis x8(participação nos cursos do PACAP) = 0,99, x3(PACAP a distância) = 0,96, x9(Participação no Treinamento Introdutório) = 0,9, x11(contribuição do PACAP no aprendizado dos servidores) = 0,87, x7(motivação em aplicar o aprendizado na rotina de trabalho) = 0,89 e

x5(motivação visando à necessidade institucional e desenvolvimento profissional) = 0,80, apresentam os maiores valores de cargas fatoriais. Já as variáveis x1(conhecimento da PNDP e PACAP) = 0,42, x2(importância da sugestão dos servidores no Levantamento de Necessidade de Capacitação) = 0,46 e x15(encaminhamento de sugestões/críticas à UFRB) = 0,47, apresentam os menores valores de cargas fatoriais, porém, não quer dizer que são menos importantes, pois todos os itens visam explicar a presente pesquisa.

Na Figura 4 observa-se os cinco fatores encontrados pela análise fatorial utilizando o método de componentes principais de cada fator. Todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais que justificaram o agrupamento em pelo menos um dos fatores.



**Figura 4.** Diagrama da análise fatorial exploratória

O primeiro fator (MR1), fator principal, foi o fator que mais agrupou itens, no presente estudo é denominado de “Aspectos motivacionais”. Os itens do (MR1) são: x7(motivação em aplicar o aprendizado na rotina de trabalho), x5(motivação visando à necessidade institucional e desenvolvimento profissional), x4(motivação pessoal), x6(motivação financeira), x13(desenvolvimento institucional vinculado ao desenvolvimento profissional), x2(importância da sugestão dos servidores no

Levantamento de Necessidade de Capacitação) e x10(recebimento de materiais no Treinamento Introdutório). Observa-se que dois itens que compõem o primeiro fator possuem cargas fatoriais  $\geq 0,8$  que são os itens x5 e x7.

O segundo fator (MR2), “Conhecimento e satisfação com o programa de capacitação” foi composto por três itens, são eles a x9(participação no Treinamento Introdutório), x14(satisfação com a política de capacitação da UFRB) e x1(conhecimento da PNDP e PACAP). Sendo que os itens x9 e x14 possuem cargas fatoriais  $\geq 0,7$ .

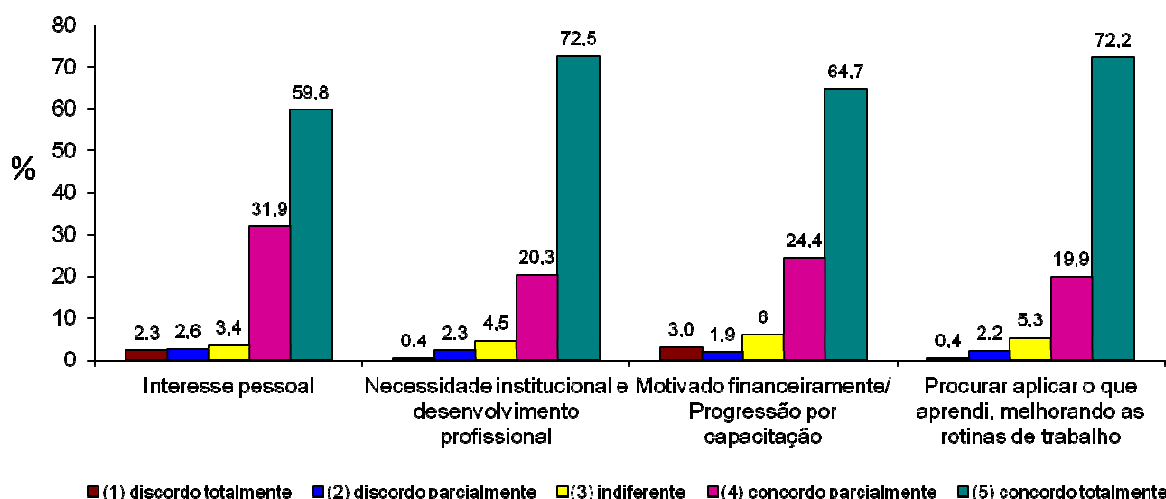
O terceiro fator (MR3) denominado “Participação no PACAP” foi composto pelas variáveis x8(participação no PACAP) e x15(encaminhamento de sugestões/críticas à UFRB). A maior carga fatorial do terceiro fator é do item x8 sendo de aproximadamente 1 (um).

O quarto fator (MR4), intitulado “PACAP como desenvolvimento institucional e profissional”, agrupou os itens x11(contribuição do PACAP no aprendizado dos servidores) e x12(contribuição do PACAP para o alcance dos objetivos e metas institucionais), os quais possuem cargas fatoriais  $\geq 0,7$ . Enquanto o quinto fator (MR5), “PACAP a distância”, foi composto apenas pela variável x3(cursos do PACAP a distância), com carga fatorial aproximadamente a 1 (um).

### 5.3 ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA UFRB ATRAVÉS DO AGRUPAMENTO FATORIAL

#### 5.3.1 Aspectos motivacionais

Analisando a Figura 5, quando questionado aos participantes o que pode motivar ou motiva sua participação nos cursos ofertados pelo PACAP observou-se que os maiores índices de concordância total, respectivamente 72,5% e 72,2%, consistiram em relação aos tópicos: necessidade institucional e desenvolvimento profissional; e procurar aplicar o que aprendeu, melhorando as rotinas de trabalho. Já os tópicos interesse pessoal obteve 59,8% e motivação financeira/progressão por capacitação 64,7%, também são motivações relevantes para essa população, porém tiveram um índice menor.



**Figura 5.** Motivação em participar dos cursos do PACAP

Nota-se que os servidores realizaram os cursos do PACAP para além do incentivo financeiro, da progressão por capacitação, preocupando-se assim com as demandas institucionais, buscando adequar ao seu desenvolvimento profissional no intuito de melhorar a rotina de trabalho. De acordo com Meneses *et al.* (2006), as características motivacionais dos participantes dos cursos de capacitação influenciam os processos de aquisição, retenção e transferência da aprendizagem ao trabalho. Desse modo, os servidores são beneficiados financeiramente e profissionalmente com os investimentos que a instituição tem empreendido na capacitação dos servidores, e a instituição precisa dar o retorno à sociedade daquilo que é financiado por ela.

Conforme a pesquisa realizada por Medeiros *et al.* (2017), em uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil, foi detectado que 82% dos participantes realizaram cursos de capacitação para além do incentivo financeiro, e 18% disseram que o interesse é unicamente financeiro. Os autores Sapper e Coronel (2016) encontraram na pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que dentre as motivações dos servidores para participar dos cursos de capacitação, cerca de um terço dos pesquisados, correspondendo a 34% do total, buscam adquirir novas experiências e conhecimentos para a função desempenhada, enquanto 22% buscam atender a anseios pessoais, aumento salarial e aquisição de conhecimentos. Percebe-se que tanto os servidores da UFRB quanto os participantes das pesquisas relatadas se capacitam para além do

incentivo financeiro, buscando a profissionalização em seu trabalho e o desenvolvimento institucional.

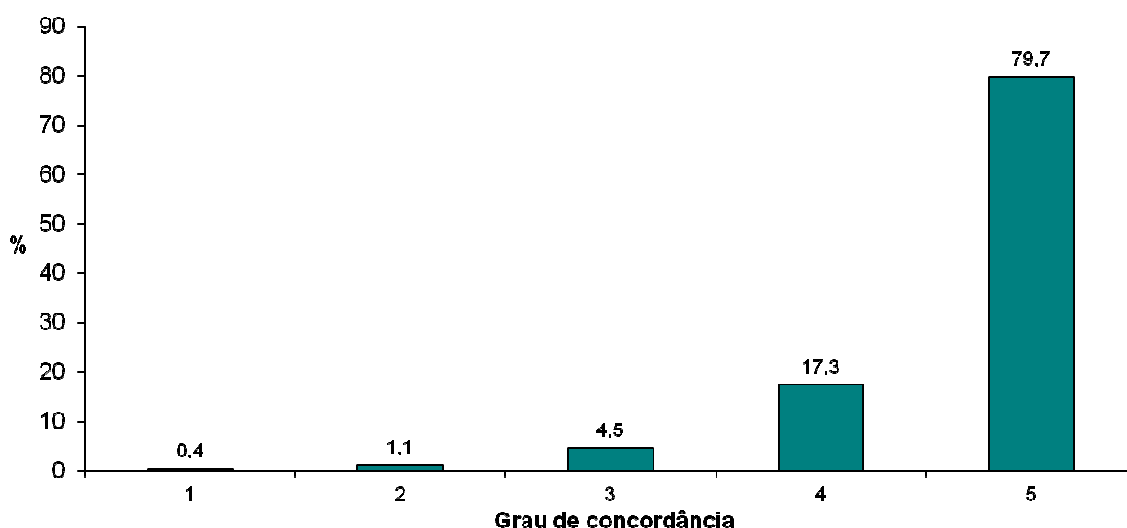
Segundo Alcântara (2015) os entrevistados da Universidade Federal de Lavras continuariam participando de cursos de capacitação mesmo que a carreira não proporcionasse mais condições para melhoria salarial, demonstrando valorizar o conhecimento, independentemente do retorno financeiro. Diante desse contexto, entre os comentários dos participantes da UFRB, alguns destacaram que já terminaram as progressões e gostariam de continuar participando do PACAP, mas declararam que às vezes não conseguem, demonstrando assim que a participação dos mesmos nos cursos visa além do incentivo financeiro. Este fato pode ser esclarecido na entrevista realizada com o gestor G2 quando perguntado o porquê alguns servidores que finalizaram as progressões não conseguiam se inscrever nos cursos de capacitação. Então o gestor G2 esclarece que, por força da lei, a instituição é obrigada a oferecer cursos de capacitação aos servidores que não terminaram a Progressão por Capacitação para que todos possam progredir, porém não existe impedimento para que os demais servidores se inscrevam e continuem se capacitando, já que *“a capacitação é algo contínuo”*, destaca o entrevistado. O gestor G2, ainda revela que *“nos últimos cursos ofertados pelo PACAP/UFRB a prioridade foi dada a quem fez a inscrição primeiro, antes havia uma espécie de seleção, o servidor escolhia dois a três cursos no momento da inscrição e a PROGEP fazia uma seleção baseado no cargo do servidor e naqueles que ainda não havia progredido”*.

Logo, diferentemente do método utilizado anteriormente, os servidores que já finalizaram suas progressões por capacitação poderão se inscrever para participar do PACAP, assim como os demais servidores, pois o preenchimento das vagas obedece à ordem de inscrição. Conforme a Lei nº 11.091/2005, o servidor poderá atingir o último nível da progressão por capacitação em pouco tempo de serviço, quatro anos e meio (BRASIL, 2005b), podendo se desmotivar e conseqüentemente prejudicar o desenvolvimento institucional e profissional. Então, talvez não tenha ocorrido uma comunicação clara aos servidores sobre a possibilidade de se inscrever nesses últimos cursos de capacitação ou os mesmos não procuraram se informar sobre a possibilidade de inscrição.

O profissional capacitado demanda ambiente favorável onde tenha possibilidade de ser ativo, de contribuir e se sentir “recompensado” ou “valorizado”,

quer seja pela ascensão no cargo, na participação da construção ou no desenvolvimento pessoal atrelado ao desenvolvimento institucional, de forma que este servidor se veja parte do processo e da instituição, ocorrendo assim, de fato, o desenvolvimento na carreira para além do incentivo financeiro (MEDEIROS *et al.*, 2017). Então, faz-se relevante a adoção de estratégias, por parte da instituição pública, voltadas para a motivação do servidor que progrediu como também daqueles que ainda irão progredir, visando a melhoria do seu desempenho na execução das atividades, como também adquirindo novos conhecimentos para seu desenvolvimento pessoal.

A Figura 6 revela que aproximadamente 80% dos participantes consideram importante a sugestão dos servidores técnico-administrativos da UFRB para o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) para os cursos ofertados no Plano Anual de Capacitação (PACAP).



(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente

**Figura 6.** Importância da sugestão dos servidores para o Levantamento das Necessidades de Capacitação

A UFRB possui servidores com elevada qualificação e a maioria possui tempo de serviço de 7 a 9 anos (Tabela 2), então seus posicionamentos sobre os cursos que serão ofertados são primordiais, visto que os mesmos sabem dos principais obstáculos em seus ambientes de trabalho para que exista o desenvolvimento profissional alinhado aos objetivos e metas institucionais.

A gestão participativa é importante para que todos possam contribuir na tomada de decisão dos cursos que serão ofertados no PACAP. Nesta pesquisa alguns

servidores técnico-administrativos destacaram em seus comentários a importância dessa participação para a verificação das reais necessidades de cursos de capacitação visando atender as demandas específicas dos cargos, assim, como também uma maior divulgação e transparência no Levantamento das Necessidades de Capacitação. Dentre algumas críticas o servidor T1 comenta que *“deveria abrir um espaço todo início de ano aos servidores para sugestões de cursos. Até porque alguns cargos são bem específicos e precisam de atualização”*.

Críticas também foram mencionadas à forma como é realizado o Levantamento de Necessidade de Capacitação dos cursos oferecidos no PACAP solicitado aos gestores. Segundo o gestor G2, o setor responsável em promover os cursos de capacitação na UFRB faz o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) anual ou bianual a depender do período, sendo pedido aos Pró-Reitores, Gerente técnico e Diretores dos Centros de Ensino para que façam junto à equipe, condensem os cursos de maior necessidade e encaminhem para o núcleo, não impedindo que propostas de cursos cheguem e o núcleo desenvolva, mas atualmente não pensam em encaminhar o LNC a toda comunidade, por considerar que já houve esse tipo de pesquisa, através de pergunta discursiva por e-mail obtendo uma grande quantidade de respostas, ficando inviável condensá-las devido à falta de sistema eficiente e equipe, além da redução de recursos financeiros para realização destes cursos.

Percebe-se que esse tipo de levantamento realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de pessoal dificulta a condensação das respostas, devido o leque de opção. No entanto, se disponibilizassem um levantamento mais restrito, por meio de questionário com múltipla escolha, já com os possíveis cursos para determinadas áreas, referentes aos ambientes organizacionais, possivelmente reduziria novas propostas de cursos e os servidores se sentiriam participantes deste processo decisório.

O formulário para Levantamento de Necessidade de Capacitação solicitado aos Pró-Reitores, Gerentes Técnicos e Diretores dos Centros de Ensino, segundo o gestor G2, tem como objetivo condensar os cursos de maior necessidade junto à equipe. Mas, através das respostas dos servidores percebe-se que praticamente não é divulgado esse levantamento nos ambientes de trabalho, não sendo conhecido pelos mesmos, o que dificulta a participação dos maiores interessados pelas capacitações. Desse modo, verifica-se a necessidade de maior atenção nesse

processo decisório por parte dos gestores do núcleo de capacitação da UFRB, pois as informações coletadas no levantamento visa averiguar as reais necessidades de capacitação dos servidores, e assim melhorar o seu desenvolvimento no trabalho e conseqüentemente o crescimento da universidade.

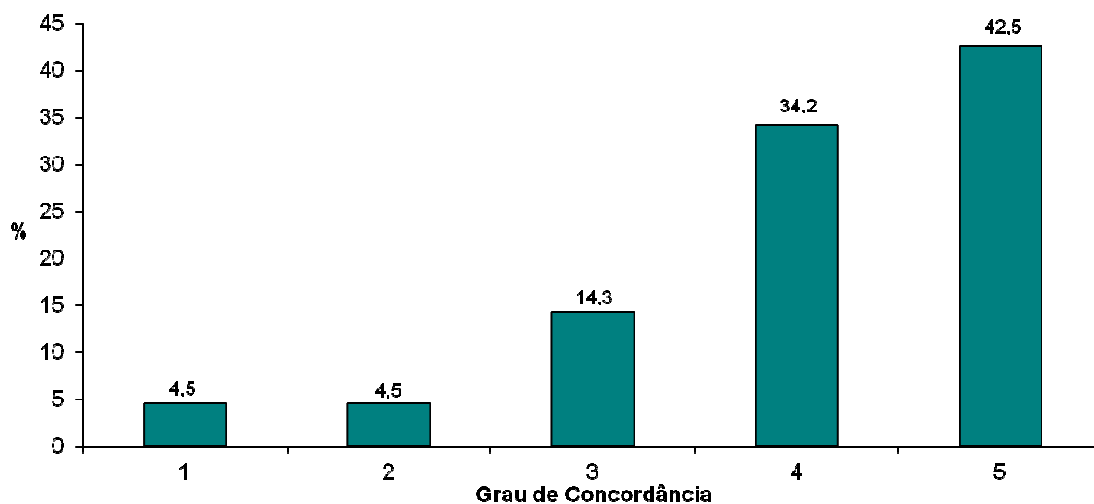
Na pesquisa realizada por Correia *et al.* (2015), mais de 70% dos pesquisados informaram que a Universidade Federal do Pará (UFPA) não faz uma projeção sobre as futuras necessidades de capacitação, demonstrando assim, que não se busca fazer um mapeamento das necessidades de capacitação, podendo trazer a sensação de não valorização profissional da organização com os seus servidores. Essa projeção também poderia ser realizada pela UFRB para verificar as futuras necessidades de capacitação.

No momento do Levantamento de Necessidade de Capacitação, outros pontos também podem ser analisados para o desenvolvimento da capacitação dos servidores, como a disponibilidade financeira e vinculação aos objetivos e metas institucionais para não ocorrer a disponibilização de cursos que não tenham o impacto devido na atividade do profissional, dificultando a aplicação do conhecimento adquirido no ambiente de trabalho ou criar expectativas de cursos que não irão ocorrer por falta de recursos financeiros.

Através da gestão participativa todos os servidores da UFRB poderão fazer parte desse processo de decisão, pois o desenvolvimento na carreira também pressupõe a participação na construção da universidade e encontrar ambientes favoráveis ao desenvolvimento profissional são formas de valorização e desenvolvimento. O Levantamento de Necessidade de Capacitação é importante para agregar mais servidores nos cursos do PACAP e conseqüentemente poderá reduzir as possíveis evasões, visto que os cursos disponibilizados serão os propostos pelos mesmos e poderá ajudá-los diretamente na sua rotina de trabalho.

A Figura 7 constata que parte dos servidores, 42,5% concordam totalmente e 34,2% concordam parcialmente que conhecem os objetivos institucionais e entendem que parte do desenvolvimento institucional está vinculada ao seu desenvolvimento profissional. Através desses dados verifica-se a possibilidade de estímulo e incentivo dos servidores a capacitação e qualificação, visto que se consideram como parte do desenvolvimento da universidade, construindo novos pensamentos e comportamentos na instituição, visando a melhoria do desempenho, satisfação e comprometimento profissional.





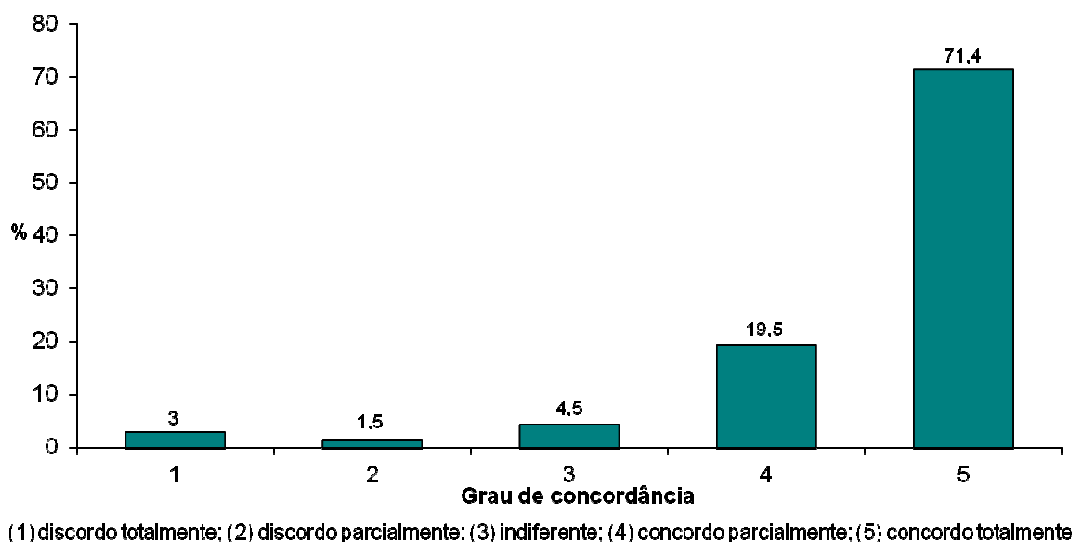
(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente

**Figura 7.** Parte do desenvolvimento institucional está vinculada ao meu desenvolvimento profissional

De acordo com a pesquisa realizada por Medeiros *et al.* (2017) na Universidade Federal da Região Norte do Brasil, 98,2% dos participantes perceberam a importância do seu crescimento profissional no desenvolvimento do serviço público de qualidade. Dantas (2015) também constata, em pesquisa realizada na Universidade federal de Tocantins, que a maioria dos servidores perceberam sua capacitação vinculada diretamente ao desenvolvimento institucional, correspondendo a 89,6% dos respondentes.

Observa-se que os participantes têm conhecimento da sua importância como profissional para o desenvolvimento institucional na busca da qualidade nos serviços prestados com eficiência e eficácia, ao reconhecer que esse crescimento institucional está vinculado ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Então, o servidor sabe que a capacitação continuada é relevante para o bom desempenho na instituição, mas, deve haver um comprometimento entre ambos, organização e servidor. A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados (BRANDÃO; BAHRY, 2005). A capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, cujo propósito visa contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, a partir do aprimoramento das competências individuais (BRASIL, 2006c). O desenvolvimento profissional do servidor público é inevitável atualmente para o desenvolvimento institucional.

Na Figura 8 observa-se que a grande maioria dos servidores, representado por 71,4% dos concordantes, consideram importante o recebimento de materiais impressos/digitais, como manual ou cartilha das principais atividades desenvolvidas na UFRB, com intuito de futuras consultas para suprimir possíveis dúvidas.



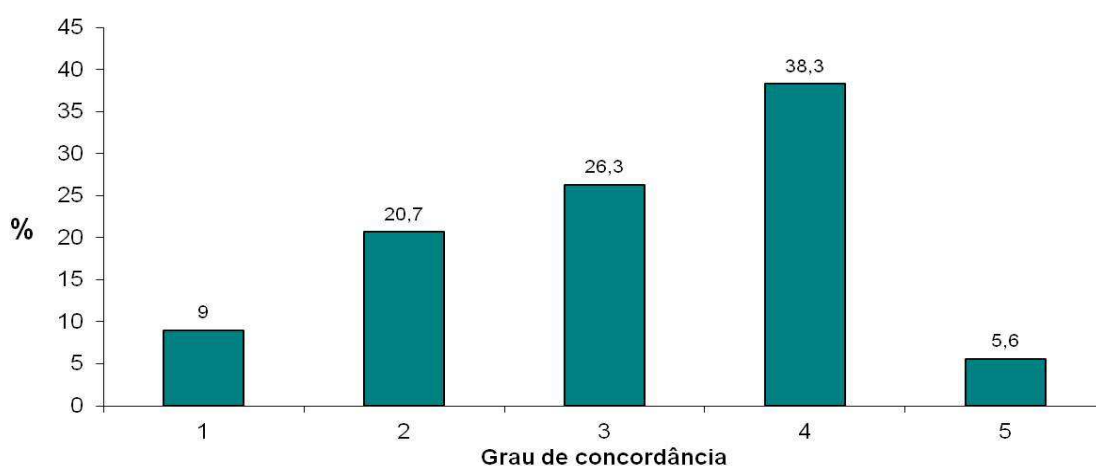
**Figura 8.** Importância do recebimento de material no Treinamento Introdutório

Para esclarecer o motivo da não disponibilização de material recorreu-se à transcrição da entrevista ao gestor G2 “*não disponibilizamos materiais, quando um instrutor do curso pede para reproduzir material, a PROGEP reproduz, mas normalmente eles não pedem. Então a gente orienta onde está o material, legislações, formulários para que os servidores possam consultar no site da PROGEP e das outras unidades. Alguns anos atrás eram distribuídos na posse do servidor um CD com diversas informações*”.

O alto número de servidores que consideram importante a entrega de material deve ser cuidadosamente analisado pela gestão de pessoal, visto que a cartilha/manual poderá auxiliar no conhecimento das unidades administrativas da UFRB e suas principais funções ao aplicar os ensinamentos, melhorando o seu desempenho no ambiente de trabalho e contribuindo para a aproximação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, já que esses servidores são recém-admitidos, muitos estão ingressando no primeiro emprego, não conhecem o ambiente de trabalho e necessitam de uma maior atenção.

### 5.3.2 Conhecimento e satisfação com o programa de capacitação

Na Figura 9, pode ser observado que 38,3% dos participantes declararam conhecer parcialmente a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e o Plano Anual de Capacitação (PACAP), instituídos pelo Decreto nº 5.707/2006, e 5,6% concordaram totalmente. Enquanto 20,7% dos participantes discordam parcialmente dessa afirmativa, 9% discordam totalmente e 26% são indiferentes em relação ao seu conhecimento sobre a PNDP e PACAP, ou seja, as principais políticas que norteiam à carreira e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal.



(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente

**Figura 9.** Conhecimento da PNDP e do PACAP

Apesar da elevada qualificação dos servidores e tempo de serviço, percebe-se que alguns servidores não adquiriram o conhecimento suficiente sobre sua carreira durante todos esses anos de trabalho, pois os servidores deveriam ter um maior conhecimento das principais legislações sobre desenvolvimento profissional. Então, esses dados demonstram que possivelmente alguns servidores não tem o devido conhecimento dos seus direitos, mesmo desfrutando da progressão por capacitação, progressão por qualificação e demais benefícios.

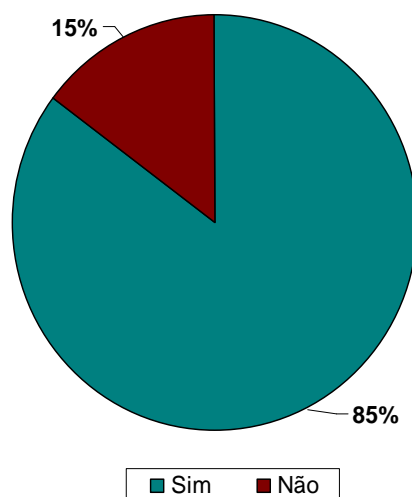
Na pesquisa realizada por Amorim e Silva (2012) na Universidade Federal de Pernambuco, quando perguntado sobre a Lei 11.091/2005, que institui o Plano de Cargos e Salários, 26% afirmou não conhecer a presente lei. Medeiros *et al.* (2017) em sua pesquisa realizada na Universidade Federal da Região Norte do Brasil também constatou que 19% possui um baixo conhecimento sobre sua carreira. Alcântara (2015) ao questionar aos participantes da pesquisa na Universidade

Federal de Lavras se eles conheciam as diretrizes do Governo Federal para a gestão de pessoas, a maioria dos entrevistados afirmou também que não conheciam. Desse modo, percebe-se que esses participantes não conhecem a lei que rege o atual Plano de Cargos e Carreiras, assim como os servidores da UFRB não têm o devido conhecimento sobre a PNDP e o PACAP que visam o desenvolvimento contínuo do quadro de pessoal.

Diante desse contexto, a falta de conhecimento de alguns servidores sobre as normas para capacitação poderá prejudicá-los na sua aprendizagem profissional e consequentemente na aprendizagem institucional, uma vez que, a carreira depende das normas para que haja os cursos de capacitação, sendo o PACAP uma forma de capacitar internamente e continuamente estes profissionais. Desse modo, possivelmente a falta de conhecimento pode está relacionado ao fato da instituição não ter abordado devidamente as legislações pertinentes à carreira no Treinamento Introdutório realizado na UFRB e/ou o próprio servidor não tem interesse em buscar, durante anos de trabalho, as informações sobre sua carreira.

No Plano Anual de Capacitação, entre os cursos disponibilizados encontra-se o Treinamento Introdutório, cuja linha de desenvolvimento é a iniciação ao serviço público, assegurado a todos os servidores técnico-administrativos recém-admitidos, cujo objetivo é possibilitar ao servidor conhecer, compreender e refletir sobre a função do Estado, as especificidades do serviço público, a missão e o funcionamento da UFRB, a conduta do servidor público, buscando integrá-lo ao ambiente de trabalho (UFRB, 2014). O Treinamento Introdutório divide-se em duas etapas: a primeira com cursos presenciais (40 horas), onde são abordadas as normas legais referentes a carreira e ao serviço público, e a segunda etapa através da aprendizagem em serviço, sob a responsabilidade da unidade de trabalho (UFRB, 2009b).

A Figura 10 demonstra que 85% dos servidores já participaram do Treinamento Introdutório elaborado pela PROGEP/UFRB. Em contrapartida, 15% declararam que não participaram do treinamento. Provavelmente estes que não participam do treinamento são servidores recém-admitidos, redistribuídos ou cedidos que ingressaram recentemente na UFRB, além de alguns participantes com tempo de serviço acima de 10 anos, visto que, de acordo com os gestores, nesse período ainda não era realizado o Treinamento Introdutório na UFRB, sendo realizado a partir de 2010.

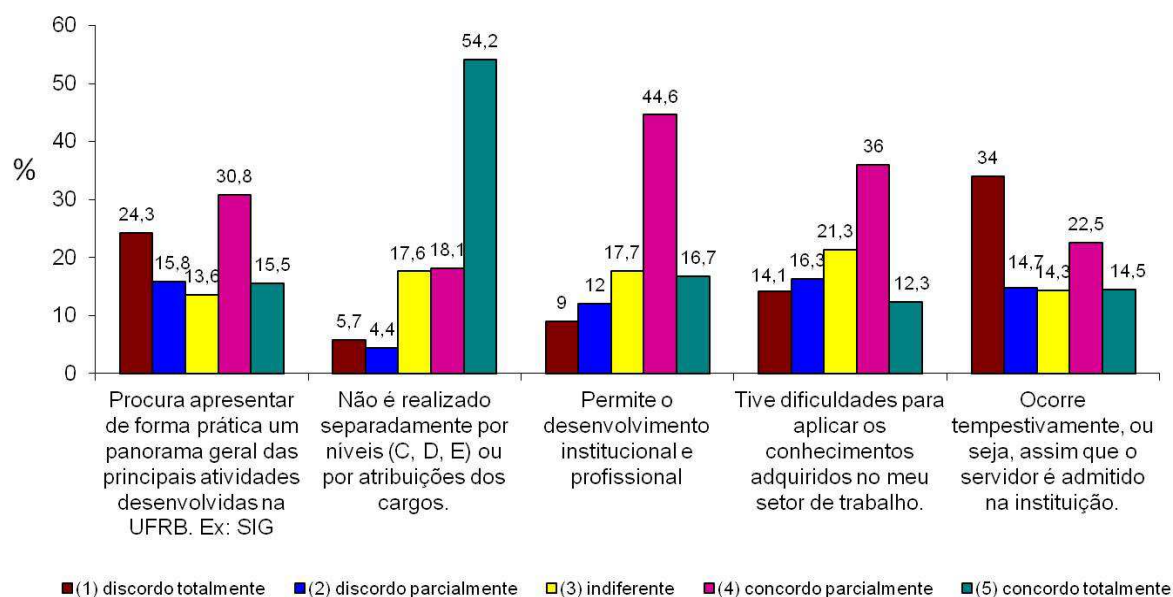


**Figura 10.** Participação no Treinamento Introdutório da UFRB

O Treinamento Introdutório deve ser realizado anualmente por consistir em uma atividade obrigatória aos ingressantes (UFRB, 2009b). No momento desta pesquisa o gestor G3 comunicou que havia um treinamento introdutório na UFRB em andamento. Sapper e Coronel (2016) verificaram que a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) promove semestralmente o treinamento introdutório, chamado de “Seminário de Recepção e Integração Institucional”, cujo objetivo é informar aos novos servidores sobre os princípios da Instituição, sua estrutura, seu Plano de Desenvolvimento Institucional, entre outros temas. Diferentemente do período anual proposto no Treinamento Introdutório da UFRB, o qual no momento pode ser o mais adequado devido a redução de despesas com instrutores e materiais, principalmente em momentos de crise financeira como já comentado pelos gestores da UFRB.

Na Figura 11, os resultados apontam que 30,8% dos participantes concordaram parcialmente e 15,5% concordaram totalmente que o Treinamento Introdutório procura apresentar de forma prática um panorama geral das principais atividades desenvolvidas na UFRB, exemplo: Sistemas Integrados de Gestão (SIG), Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Apesar disso, 24,3% dos participantes discordaram totalmente e 15,8% discordaram parcialmente que o treinamento procura apresentar de forma prática as principais atividades. Alguns servidores comentam que o treinamento deveria ser voltado às rotinas da instituição, não abordando assuntos que já foram cobrados para a realização do concurso

público, como a Lei 8112/90 e Lei 9784/99, por considerar desgastante, longa e repetitiva, devido já possuírem o conhecimento prévio.



**Figura 11.** Avaliação do Treinamento Introdutório

No cronograma do último treinamento de 2018, as normas legais abordadas foram: Lei 8112/1990 (Regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais), Lei 9.784/1999 (Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal) e Lei 11.091/2005 (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação) (UFRB, 2018c).

Segundo G1, “o servidor estudou sim a legislação para o concurso, mas a PROGEP foca porque acha interessante, pois é necessário estudar a legislação todo dia para consultar algumas demandas.” O gestor G2 menciona que no Treinamento Introdutório não se pensou em fazer de uma forma prática, por considerar complicado, porque não têm equipamentos suficientes e os laboratórios de informática da UFRB estão bem desestruturados e defasados, mas o núcleo irá realizar um curso para orientações do Sistema Integrado de Gestão (SIG), demanda previamente articulada com o reitor. Então, nota-se que há possibilidade de ser realizado um curso sobre os sistemas utilizados na UFRB, assunto tão questionado pelos servidores, mas será como curso de capacitação do PACAP e não como

treinamento, mesmo que os ingressantes necessitem de informações e treinamentos sobre os principais sistemas da UFRB antes de começar a executar.

Porém, na segunda etapa do Treinamento Introdutório, muitos servidores elogiam o momento da apresentação nas unidades administrativas de todos os *campi* da UFRB, realizando visitas *In Loco*. Conforme o comentário do servidor T2, “o treinamento introdutório trouxe algumas palestras repetitivas, considerando o já estudado para o concurso [...] No mais deu para ter uma visão sobre a UFRB e positivamente à ida aos Centros”.

É imprescindível que os gestores pensem no treinamento como uma atividade estratégica de desenvolvimento de pessoal para que os servidores considerem o treinamento mais relevante e aumente assim a participação nos cursos, ultrapassando os 75% da carga horária mínima exigida para certificação. Contudo, os gestores devem priorizar a realização do Treinamento Introdutório no transcorrer do primeiro ano de serviço, para facilitar sua integração ao novo ambiente de trabalho e as outras estruturas da UFRB, visto que os ambientes se interagem entre si, resultando em uma relevante função de socialização do indivíduo à organização.

Com base nos dados apresentados na Figura 11 em relação ao próximo tópico abordado, a maioria, 54,2% dos participantes consideraram que o Treinamento Introdutório não é realizado separadamente por níveis ou por atribuições dos cargos. Para alguns servidores o treinamento também deveria ofertar cursos relacionados às atribuições dos cargos e as principais atividades desenvolvidas na UFRB. Porém, o gestor G1 destaca que não têm como realizar o treinamento específico, porque individualiza muito, não há demanda o suficiente e dobraria a despesa, além de considerar importante essa visão generalista para o ambiente organizacional.

Na Figura 11 foi constatado que 44,6% dos participantes concordaram parcialmente e 16,7% concordaram totalmente que o treinamento permite o desenvolvimento institucional e profissional, ao passo que apenas 12% discordaram parcialmente e 9% discordaram totalmente. Desse modo, faz-se necessário que a PROGEP analise o motivo de alguns servidores considerarem que o treinamento não permite o desenvolvimento institucional e profissional e com isso procurar aperfeiçoar esse treinamento para que todos se sintam parte deste processo de crescimento da instituição.

Quando questionados sobre as dificuldades para aplicar os conhecimentos adquiridos no setor de trabalho, Figura 11, 36% dos participantes afirmam que teve

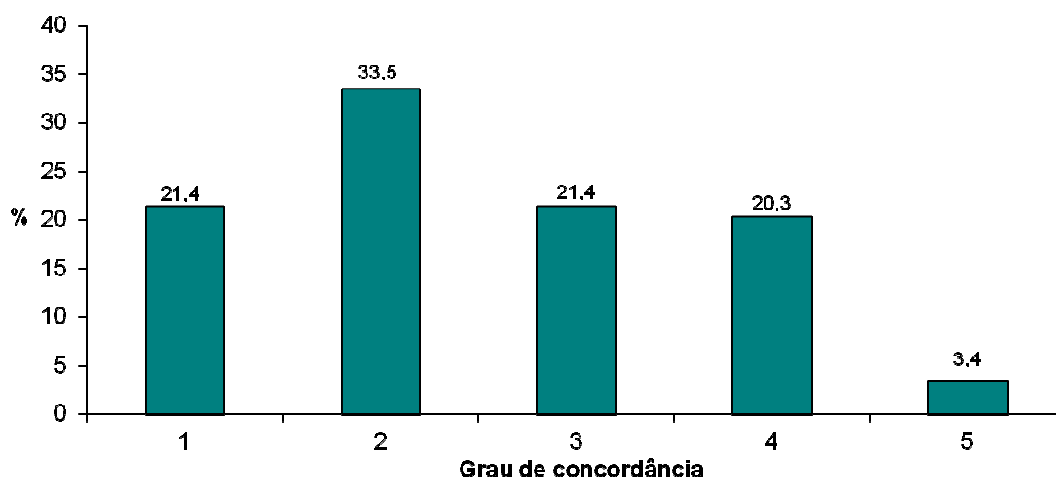
dificuldades e 14% declararam que não. Dessa forma, percebe-se a importância de um treinamento mais próximo da realidade das atividades dos servidores para que possam exercer ou assimilar a teoria com a prática.

No último tópico, Figura 11, parte dos participantes, 34% discordaram totalmente e 14,7% discordaram parcialmente que o Treinamento Introdutório ocorre tempestivamente, ou seja, assim que o servidor é admitido na instituição, considerando o treinamento intempestivo. Alguns servidores comentam que a tempestividade do treinamento é ruim, pois o servidor demora a conhecer a instituição e acaba absorvendo vícios. Para o gestor G1, seria ideal realizar o PACAP tempestivamente, mas não é possível devido às despesas. Conforme comentário de G2 *"esperamos ter um quantitativo mínimo de 20 servidores para justificar a despesa, apresentada ao Ministério da Educação e a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), mas na lei não há a obrigatoriedade desse quantitativo"*.

O treinamento visa apresentar os servidores à UFRB, explanar as legislações pertinentes à carreira e ao serviço público, além da aprendizagem em serviço, visando alcançar os objetivos institucionais, aproximando o servidor e seu ambiente organizacional. Verifica-se a necessidade de reformular o Treinamento Introdutório, seja na revisão do conteúdo e da carga horária, principalmente na etapa sobre as bases legais, analisando as legislações dentro do contexto da UFRB. De acordo com o gestor G2 o treinamento será revisto, já tem uma proposta de reformulação do PACAP, pois esse programa já tem mais de 10 anos e muita coisa mudou, incluindo as necessidades da instituição. Desse modo, a busca por um treinamento de excelência exige esforços de ambas as partes, instituição e servidor, visto que um ambiente limitativo pode gerar desmotivação e prejudicar o conhecimento.

A Figura 12 evidencia a satisfação do servidor com o programa de capacitação da UFRB, apenas 20,3% dos participantes concordaram parcialmente com a afirmativa e 3,4% concordaram totalmente, enquanto 33,5% discordaram parcialmente e 21,4% discordaram totalmente sobre a satisfação.





(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente

**Figura 12.** Satisfação com o programa de capacitação da UFRB

Na pesquisa de Amorim e Silva (2012) na Universidade Federal de Pernambuco, quando perguntado “estou satisfeito com as capacitações oferecidas”, as respostas da maioria mostraram que 56% concordaram totalmente e 17% parcialmente. Enquanto, Medeiros *et al.* (2017) concluiu que 61% estavam satisfeitos com a política de gestão de pessoal na área de capacitação e qualificação da Universidade Federal da Região Norte do Brasil. Estas universidades possuíam um bom resultado de avaliação dos seus programas, diferente dos resultados encontrados na UFRB, uma vez que a maioria dos servidores não está satisfeito com o programa de capacitação.

Dentre algumas críticas, o servidor T3 mencionou que “os impactos, tanto no desenvolvimento profissional quanto no institucional não são muito positivos, tendo em vista a não regularidade de oferta de cursos para capacitação.” Verificou-se que a não satisfação com o programa de capacitação da UFRB pode decorrer da falta de continuação dos cursos, como citado anteriormente, alguns cursos sofreram interrupções, segundo os gestores por falta de recursos, dentre outros motivos.

A insatisfação também pode está relacionada a alguns aspectos que foram reforçados nos comentários dos servidores durante a análise dos resultados apresentados nesta pesquisa, como: pouca diversidade da oferta de cursos do PACAP; concentração dos cursos no Campus de Cruz das Almas, dificultando o acesso aos servidores que estão lotados nos outros *Campi* mais distantes; necessidade de cursos práticos, não apenas teórico; falta de oferta de cursos específicos na área de atuação e de cursos a distância; necessidade de adoção de

metodologias e tecnologias modernas; deficiência no levantamento das necessidades de capacitação através da participação dos servidores; falta de motivação.

De acordo com o gestor G1, o programa de capacitação criado em 2009 precisa passar por uma revisão, verificar quais as novas ferramentas de capacitação disponíveis, atualizando, pois o Sistema Integrado de Gestão (SIG) está finalizando sua implantação agora em 2018, e acredita-se que ele possibilite ferramentas que irão ajudar a planejar melhor as atividades, como exemplo, em estudo de clima organizacional, canal de reclamação ou ouvidoria para fazer as reclamações e sugestões. Este gestor também destaca que a gestão de pessoal está longe do ideal, por que as coisas são feitas manualmente e acredita-se que a nova ferramenta de gestão irá reformular diversas questões na área de capacitação vinculadas com as necessidades do servidor e da instituição no seu caminho formativo. Desse modo, os gestores reconhecem que o programa de capacitação utilizado precisa passar por revisão, buscando novas ferramentas de capacitação disponíveis, aproximando legislação e tecnologia, oferecendo algo melhor ao servidor e conseqüentemente uma prestação de serviço de qualidade a comunidade.

Quando questionados aos gestores se existe algum tipo de avaliação dos servidores que foram treinados/capacitados, visto que alguns servidores encontram-se insatisfeitos com o programa de capacitação, as respostas foram negativas, verificando assim, que a avaliação da efetividade dos cursos para a vida laboral do servidor ainda não foi instituída efetivamente na UFRB, tornando-se preocupante a não mensuração dos benefícios futuros causados pelas capacitações, como também a não verificação se os investimentos estão alcançando os objetivos propostos. Segundo o gestor G2, não há avaliação do servidor, mas sim dos instrutores e dos cursos, sendo ratificado pelo gestor G1:

Até o momento nos cursos oferecidos pelo PACAP são realizados a avaliação de impacto, logo após o término do curso o servidor preenche um formulário, mas busca-se avançar para uma avaliação mais profunda como no dia a dia do servidor após ele ter realizado o curso, o que melhorou em seu ambiente de trabalho. O módulo de capacitação do SIGRH ele traz ferramentas que podem fazer essa avaliação futura, estamos finalizando uns ajustes com a Coordenadoria de Tecnologia da Informação (COTEC) para que funcione neste ano de 2018 e quem sabe nos próximos se faça uma avaliação mais abrangente e tenham o grau de retorno do investimento e como impactou na universidade. (G1)

Segundo o gestor G2 ao final dos cursos é realizada uma avaliação de impacto referente ao instrutor, carga horária, conteúdo programático, ambiente físico. O gestor G3 destacou que ultimamente não está ocorrendo a avaliação, inclusive após o último treinamento não foi realizada essa avaliação. Alguns servidores, como T4, também destacam que *“no PACAP não há levantamento de necessidades, não há avaliação a posteriori a fim de verificar se os cursos produziram resultados, um completo descaso entre o treinamento e a avaliação de desempenho”*.

Não diferentemente, Medeiros *et al.* (2017) destacam que a Universidade Federal da Região Norte do Brasil é percebida pelos participantes como não estimuladora à participação dos servidores técnico-administrativos nos processos de construção e avaliação das atividades institucionais. Bregalda *et al.* (2014) nas duas Instituições Federais de Ensino Brasileira pesquisadas também questionou como se verifica a melhoria no desempenho dos servidores após as capacitações, mas os entrevistados também declararam não ocorre avaliação de resultados, somente de aprendizagem, não havendo instrumento para isso, pois esta avaliação é verificada apenas indiretamente.

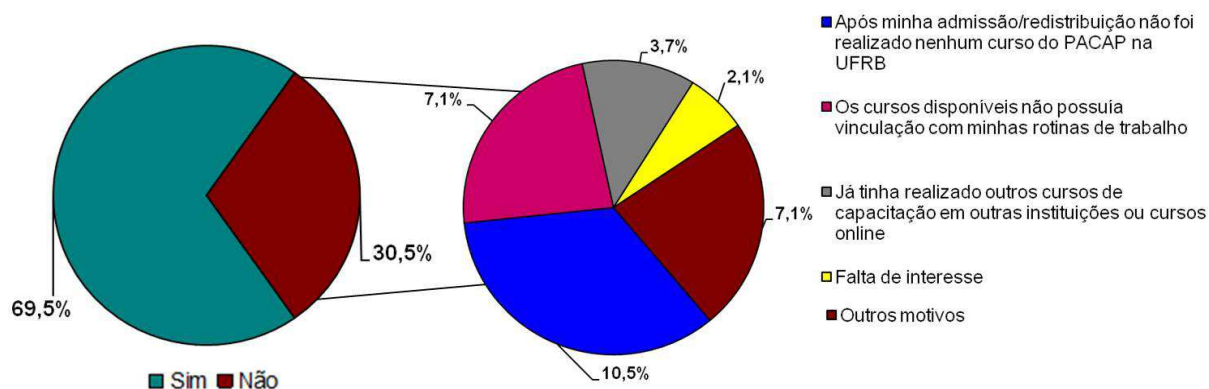
A PROGEP poderia utilizar os dados derivados da avaliação, realizada pelos servidores que participaram dos cursos para aperfeiçoar as ações de capacitação que necessitem de ajustes. Assim, os resultados das avaliações serviriam como base para elaboração do PACAP dos anos posteriores, pois seriam mais fidedignos com a necessidade dos servidores.

### 5.3.3 Participação no PACAP

Através da Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI)/UFRB nº 02/2009 foi instituído o PACAP da UFRB (UFRB, 2009b). Segundo o gestor G1, a partir de 2010 a PROGEP começou a oferecer o PACAP com um cronograma de cursos, pois anteriormente existia a capacitação, porém não era sistematizada com um plano como atualmente, pois os servidores estavam ingressando e existia a necessidade dos mesmos se capacitarem.

Os dados da Figura 13 demonstram que 69,5% dos servidores já participaram de algum curso ofertado no Plano Anual de Capacitação (PACAP) da UFRB, excluindo-se dessa análise o Treinamento Introdutório. Enquanto 30,5% declaram não ter participado dos cursos. Dentre estes, a maioria, 10,5% afirmaram que após a

admissão/redistribuição não foi realizado nenhum curso do PACAP na UFRB, ou seja, não houve disponibilidade de cursos no período, provavelmente enquadram-se os recém-admitidos no último concurso público da UFRB (Edital de 2014) e/ou os redistribuídos/removidos recentemente.



**Figura 13.** Motivos de não ter participado do PACAP

Apesar da Resolução do CONSUNI/UFRB nº 02/2009 declarar que o PACAP ocorrerá anualmente (UFRB, 2009b), não está acontecendo na UFRB. De acordo com o gestor G2, o último PACAP realizado foi em 2016, dando continuidade em 2017. Então, provavelmente, alguns servidores recém-admitidos não tiveram a oportunidade de se inscrever devido o PACAP 2016 ter sido instituído antes da nomeação ou por falta de conhecimento, dentre outros motivos.

Os gestores G1 e G2 comentaram que o PACAP vinha sendo realizado anualmente, mas sofreu interrupções em 2012 e 2015 devido as greves, e nos anos seguintes acabaram continuando os cursos do PACAP dos anos anteriores que não finalizaram, em 2012 ocorreu à continuação do PACAP 2011 e em 2015 foi a continuação do PACAP 2014, já em 2016 não conseguiram terminar todos os cursos do PACAP devido cortes de despesas no meio do ano, enquanto 2017 e 2018 não ocorreu por falta de recursos. Mas, nesse período conseguiram realizar alguns cursos como o Treinamento Introdutório e algumas capacitações específicas por solicitações encaminhadas.

De acordo com o gestor G2, o corte de recursos financeiros tem prejudicado a continuação das ações de capacitação, como também a variedades desses cursos, então, no momento a PROGEP está disponibilizando cursos de capacitação avulsos em períodos diversos e não como plano anual estruturado como ocorria

anteriormente. Desse modo, observa-se que os servidores recém-admitidos nos últimos dois anos não tiveram ainda a oportunidade de participar do PACAP, visto que o último PACAP ocorreu em 2016 continuando em 2017, e não sabem se poderão em algum momento compartilhar desse direito da disponibilização do Plano Anual de Capacitação prescrito no Decreto nº 5.707/2006.

Em seguida, Figura 13, 7,1% não participaram por considerar que os cursos disponíveis não possuíam vinculação com suas rotinas de trabalho e coincidentemente 7,1% por outros motivos. Alguns servidores criticaram o PACAP pelo motivo de ter apenas uma temática ofertada ou não ter ocorrido no período determinado, visto que o PACAP tem como finalidade identificar as lacunas de capacitação para o desenvolvimento das atividades, na perspectiva de melhorar o desempenho do servidor no seu ambiente de trabalho, no que tange ao desenvolvimento institucional.

Destaca-se que 3,7% dos participantes declararam não ter participado do PACAP/UFRB por ter realizado capacitação em outras instituições ou feito cursos online (Figura 13). Os servidores poderão participar de cursos abertos promovidos por outras instituições, buscando atualização e aquisição de novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento da UFRB, desde que haja recursos disponíveis (UFRB, 2014). Nesse caso, considera-se plausível que os servidores não fiquem esperando apenas os cursos oferecidos pela UFRB, e sim, buscando se qualificar externamente por meio de outras instituições ou cursos online, mediante escolas de governo, entre outros, não aguardando apenas os recursos financeiros para tal, visto que o principal beneficiado será o profissional. De acordo com Amorim e Silva (2012), a maioria dos servidores tem consciência que a responsabilidade por investir no desenvolvimento profissional não é exclusivamente da organização em que trabalha, sendo também responsabilidade de cada um buscar desenvolver-se na sua carreira, participando de eventos e cursos por conta própria.

Apenas 2,1%, Figura 13, não participaram por falta de interesse. De acordo com Medeiros *et al.* (2017), a falta de interesse pode decorrer por diversos entraves, como falta de interesse na área em que o servidor desenvolve seus trabalhos, falta de motivação para trabalhar na área de educação, falta de compreensão sobre os objetivos da política nacional ou da política interna, ou, ainda, falta de interesse do servidor em se desenvolver pessoal e profissionalmente. Para Souza (2009), os programas de capacitação existentes se afastam das reais necessidades da

universidade, fazendo com que os servidores não demonstrem interesse em frequentar os cursos que são oferecidos.

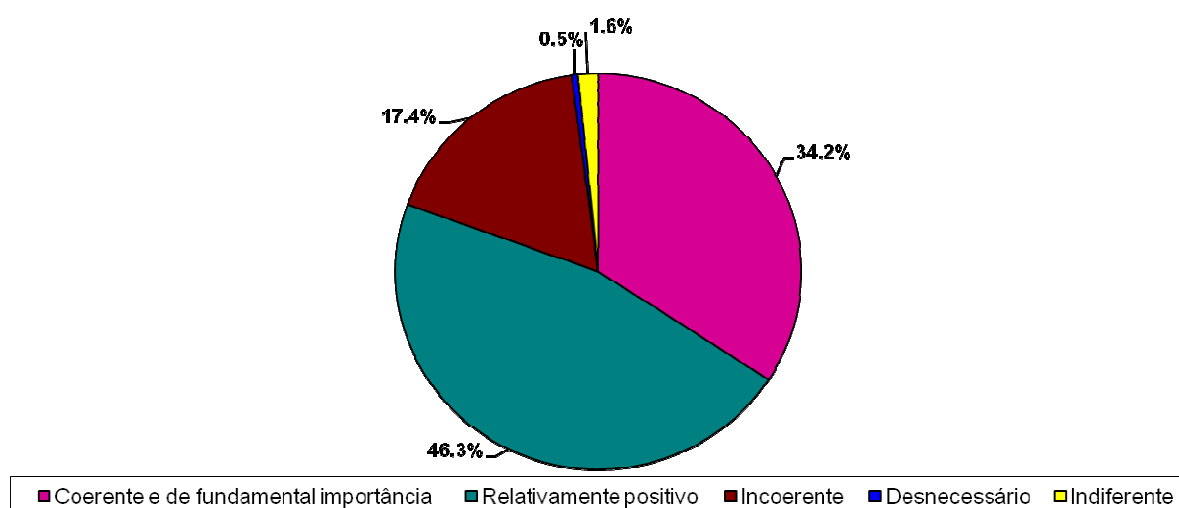
Os tópicos analisados merecem uma maior atenção ao verificar a necessidade de algumas modificações no PACAP para atender um maior quantitativo de público das mais variadas áreas e a necessidade de uma avaliação/retorno quanto aos cursos ofertados. Dentre algumas sugestões, o servidor T5 menciona que “a *PROGEP deve melhorar seus cursos, buscar abranger todas as áreas para assim atrair mais servidores em suas capacitações*”. Entretanto, o gestor G1 comenta que existe uma gama de cursos com temáticas diversas, como ioga, desenho, fotografia, pintura, relação interpessoal, sendo importante trabalhar o lado pessoal do servidor.

Segundo o gestor G2, “*alguns anos atrás também se realizou cursos na área de qualidade de vida e qualidade de trabalho, individualizando o servidor as situações dele, para que isso refletisse positivamente na sua atuação profissional*”. Porém, observa-se que os participantes se referem a cursos que visam habilitar suas competências individuais para o desenvolvimento das competências institucionais, melhorando a rotina de trabalho, não apenas cursos motivacionais ou interpessoais.

Em relação aos cursos motivacionais, os servidores questionaram a possibilidade destes cursos serem realizados em horários diversos, não prejudicando a participação dos servidores em outros cursos voltados às suas atividades laborais, visto que o servidor só pode se inscrever em apenas dois ou três cursos no PACAP. Para o gestor G1, alguns cursos motivacionais precisam ser oferecidos de forma presencial e no horário de expediente, mas considera que nem todos os servidores se interessam pela área. Acredita-se que oferecendo cursos diversos nos mesmos horários dos cursos motivacionais, restariam vagas para os demais interessados, pois existe limite de vagas devido à falta de recursos financeiros, da estrutura e perfil do curso, então aqueles que já participaram destes cursos motivacionais poderão participar de outros cursos.

Na Figura 14 observa-se que 46,3%, consideraram os cursos oferecidos no PACAP relativamente positivo ao ajudar no conhecimento adquirido, porém há dificuldades em aplicar esses conhecimentos no setor de trabalho. Apesar de ter realizado cursos de capacitação, os servidores afirmam não obter o conhecimento necessário para aplicar em seu ambiente de trabalho. Para alguns servidores, como T6, “*o PACAP deve abordar questões ligadas ao exercício profissional, uso de sistemas, rotinas administrativas, através de cursos mais práticos para aplicar na*

*atividade laboral*". Entretanto, 34,2% dos participantes avaliaram os cursos como coerente e de fundamental importância para o bom funcionamento da universidade e consideraram que contribuiu positivamente no aprendizado. Então, torna-se relevante para o núcleo de capacitação da UFRB fazer um levantamento dos cursos que são bem avaliados para possíveis reproduções.

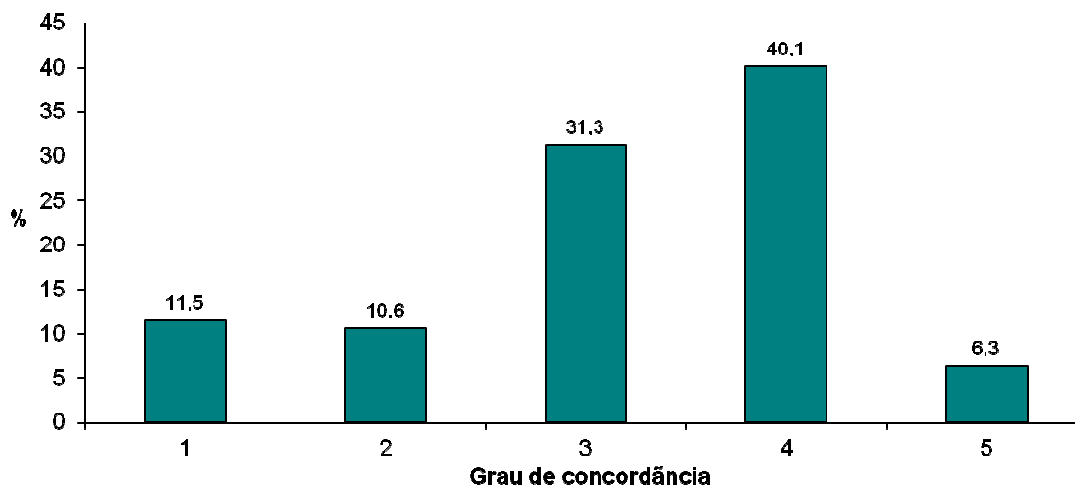


**Figura 14.** Relação entre o cargo e o conhecimento adquirido nos cursos do PACAP

Uma parcela menor, 17,4%, dos participantes consideraram o curso do PACAP incoerente, uma vez que os cursos ofertados geraram expectativas que muitas vezes não foram supridas ao longo do processo e tão pouco no ambiente da UFRB, causando até desistências, enquanto apenas 2,1% analisaram como desnecessário ou indiferente (Figura 14). Os dados apresentados demonstram que alguns servidores estão descontentes e desestimulados com os cursos ofertados, então, a PROGEP deve averiguar novas formas de atrair os servidores, através da análise desse programa de capacitação e participação dos mesmos no processo decisório, como o Levantamento de Necessidade de Capacitação dos cursos. Faz-se necessário verificar a avaliação destes cursos, seja em relação à carga horária, conteúdo e instrutor, com o objetivo de aproximar o conhecimento adquirido às suas rotinas de trabalho.

Na Figura 15, destaca-se que 40,1% dos participantes concordaram parcialmente que após a conclusão do curso do PACAP teve dificuldade para aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente organizacional e melhorar as rotinas de trabalho e 6,3% concordaram totalmente. Alguns participantes comentaram que a

PROGEP deve levar em consideração as dificuldades encontradas pelos servidores no âmbito das rotinas de trabalho, o interesse dos servidores e as necessidades institucionais, pois a maior parte dos cursos é na área administrativa e de gestão.



(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente

**Figura 15.** Dificuldade para aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente organizacional

Na Figura 15, apenas 11,5% discordaram totalmente e 10,9% discordaram parcialmente, ou seja, não consideraram que teve dificuldade em aproximar o aprendizado com o seu ambiente de trabalho, sendo na sua maioria, servidor do cargo de assistente em administração, uma área geral que abrange vários cursos ofertados no PACAP.

Amorim e Silva (2012) na pesquisa realizada na Universidade Federal de Pernambuco verificaram se os cursos de capacitação cumpriam seus objetivos, agregando valor para a execução das atividades, 55% concordaram parcialmente e 30% concordaram totalmente, em outro tópico verificou-se se os cursos são compatíveis com as necessidades de cada ambiente organizacional, alcançando índices de 51% (concordância parcial) e 22% (concordância total). Segundo Amorim e Silva (2012), os resultados foram significativamente positivos e constataram que a UFPE está seguindo as sugestões das chefias e dos próprios servidores técnico-administrativos quanto ao direcionamento dos cursos para a melhoria do desempenho no trabalho. Diferentemente dos resultados encontrados na UFRB, onde parte dos servidores confirmou que teve dificuldade para aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos em seu ambiente organizacional.



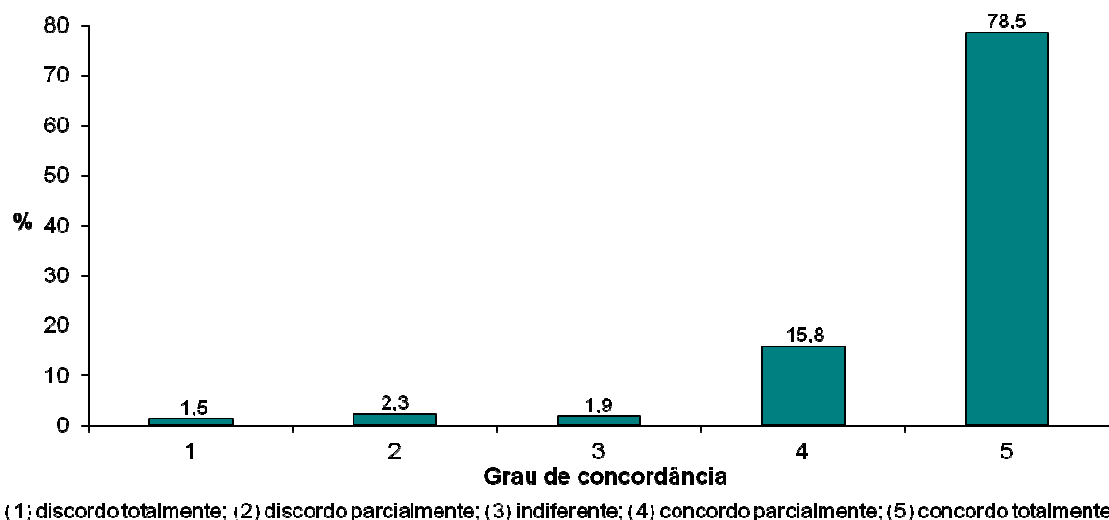
Na pesquisa realizada por Correia *et al.* (2015) na Universidade Federal do Pará, mais 60% dos servidores consideraram que os cursos de capacitação disponibilizado pela universidade contribui para a melhoria do desempenho dos servidores, mesmo verificando que a universidade não faz um mapeamento adequado das necessidades dos servidores para os cursos de capacitação.

Os resultados apresentados nesta pesquisa poderão auxiliar a PROGEP a avaliar as dificuldades dos servidores para aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente organizacional e melhorar as rotinas de trabalho, devendo ocorrer assim, a sugestão dos mesmos para o Levantamento de Necessidade de Capacitação para que haja realmente melhoria no ambiente organizacional, como constatada em pesquisa realizada na Universidade Federal de Pernambuco.

De acordo com o gestor G2 a dificuldade dos servidores para aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente organizacional pode ser por falta de suporte tecnológico, pois há uma defasagem grande de equipamentos, por outro lado consideram que têm equipamentos que não possuem servidores capacitados para atuar ou pela quantidade reduzida de servidores e propõe encaminhar um formulário para verificar de que forma melhorar.

A partir desses dados, inferi-se que o servidor possivelmente teve dificuldades em aplicar os conhecimentos em seu ambiente organizacional: por talvez não ter ambiente favorável no trabalho para realizar tais mudanças; o curso realizado pode não dar o conhecimento suficiente para implementar tal modificação; ou a instituição não possui tecnologias modernas para desenvolver de forma eficiente suas atividades funcionais, entre outros motivos. Os servidores já possuem o conhecimento básico para o exercício da sua função, sendo também necessários cursos voltados às deficiências administrativas no que tange ao alcance dos objetivos da universidade.

Na Figura 16, 78,5% dos participantes consideraram importante a oferta de cursos voltados às atribuições específicas dos cargos, porque no quadro de pessoal da UFRB há cargos diversos com necessidades bem específicas.



**Figura 16.** Importância da oferta de cursos específicos

Dentre algumas sugestões, os participantes comentam que os setores responsáveis pelo PACAP deveriam realizar um levantamento do que é necessário para preencher as lacunas nas execuções dos trabalhos vinculados aos servidores nível técnico ou nível E para desenvolverem suas funções que atendam cada vez mais as necessidades da comunidade universitária e da sociedade. De certo modo, o nível E (superior) ou o nível D (técnico) possuem atribuições mais específicas, ao passo que, o nível D (médio), assistente em administração, realiza atividades variadas entre os diversos setores. Os servidores assistentes em administração têm possibilidade de participar em diversos cursos administrativos do PACAP, pois o cargo abrange um maior leque de atividades, além de possuir uma representatividade em número dentro do quadro de pessoal da UFRB.

Analisando os Planos Anuais de Capacitação anteriores da UFRB, observa-se que os cursos oferecidos abrangem na maioria cursos generalistas, como Curso de Gestão Pública à Luz do Direito Administrativo, Relacionamento Interpessoal, Qualidade no Atendimento, Comportamento Profissional e Atendimento ao Público, ofertando poucas opções para um público específico, como exemplo, técnico em química, assistente social, psicólogo, técnico em assuntos educacionais, entre outros. Para o gestor G2 realmente *“é preciso evitar cursos pequenos, internos, específicos na área só administrativa e focar na atuação”*.

De acordo com Sapper e Coronel (2016), os cursos de capacitação promovidos pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) também são considerados generalistas, cujos conhecimentos, muitas vezes, não são utilizados nas atividades

laborais. Deste modo, nota-se a necessidade das instituições ofertarem cursos mais direcionados às atividades práticas e específicas dos cargos buscando aproximar estes cursos da rotina de trabalho do servidor.

Nesta abordagem, o gestor G2 revelou que não há ofertas de cursos do PACAP por níveis ou por cargo, mas nos últimos anos passou a realizar cursos específicos em algumas áreas, a exemplo dos servidores de Laboratórios, ao passo que o núcleo de capacitação pensa em realizar cursos mais específicos por área de atuação, porém, no momento há redução de recursos financeiros ficando assim impossível. A UFRB possui uma variedade de cargos, alguns cargos realizam atividades parecidas, então poderia ser realizado o Levantamento de Necessidades de Capacitação para ofertar cursos interdisciplinares e assim reduzir os custos, caso não tenha condições financeiras de ofertar cursos específicos para cada área de atividade desenvolvida nesta instituição. Os gestores também deveriam passar por capacitações específicas para o seu cargo, visando o aperfeiçoamento no seu setor de trabalho e conseqüentemente uma gestão mais eficiente.

No art. 3º, inciso II do Decreto 5.707/2006, entre as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal está “assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho.” As capacitações externas podem ser realizadas em escolas de governos e outras instituições públicas ou privadas (BRASIL, 2006c). Os cargos com atribuições específicas precisam de capacitações em suas áreas para o desenvolvimento de suas atividades, capacitações internas ou externas, visando o crescimento profissional e as necessidades identificadas pelos setores da UFRB.

Segundo o gestor G2, a PROGEP chegou a custear cursos específicos quando possuía verbas. Mas reduziu, por falta de recursos financeiros, mas, recentemente foi custeado um curso para servidores que trabalham com cinema, com autorização do chefe, devido à relevância do curso e por não ter sido realizado curso *In Company*, em grupo, nessa área na UFRB. Neste contexto, os gestores destacam:

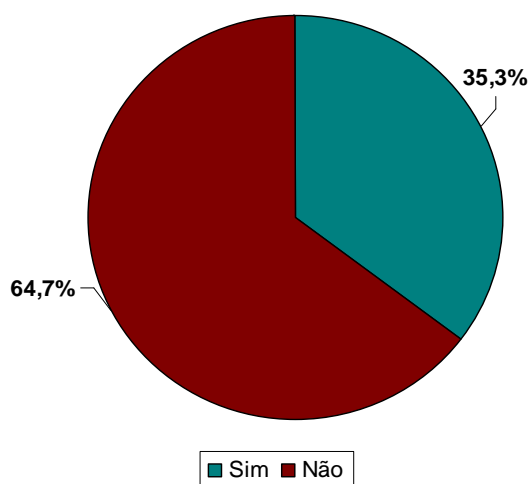
A capacitação externa consiste em três elementos: pagamento de bolsas, diárias e passagens. A verba para capacitação este ano de 2018 informada na previsão orçamentária foi de R\$ 50.000,00, a PROGEP está formatando alguns cursos e oferecendo o que for possível no período. Normalmente a inscrição de um curso deste individual, tem verificado que custa entre R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00, ou seja, R\$ 50.000,00 poderia capacitar no máximo 25 servidores, dentro da instituição que tem hoje em média 700 servidores técnico-

administrativos. Então fica inviável a PROGEP oferecer esta ajuda para capacitação externa. Anteriormente a UFRB teve inúmeras capacitações externas inclusive com incentivo a qualificação, custeando parcialmente mestrados e doutorados dos servidores. Algo que gostaríamos de retomar (G1).

Hoje a PROGEP atua facilitando no afastamento do servidor para realizar cursos de capacitação e qualificação, estamos juntamente com os diretores de centros e pró-reitores fazendo esse convencimento da importância para que eles não dificultem a saída desses servidores, por que é o que está ao nosso alcance. Alguns casos ainda são negados, devido os setores possuir apenas 1(um) servidor, sem possibilidade de reposição (G2).

O gestor G1 ressalta que *“a proposta é com o pouco de recurso financeiro, realizar cursos internos In Company para atender o máximo de servidores”*. Então, observa-se que a capacitação externa custeada pela UFRB no momento é inviável por falta de verbas, contudo, a redução dos investimentos evidencia o fortalecimento das capacitações internas *In Company*, como o PACAP e a necessidade de cursos a distância. Segundo o gestor G2, o Treinamento Introdutório foi a única demanda até o momento que precisou utilizar recursos do orçamento de capacitação, solicitando autorização a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN).

Na Figura 17, observa-se que 35,3% dos servidores afirmaram que já encaminharam sugestões ou críticas para a PROGEP/UFRB em relação aos cursos ofertados pela instituição, enquanto 64,7% afirmam que não enviaram. O gestor G2 afirmou que o núcleo recebeu muitas sugestões para os cursos, algumas se conseguem realizar, outras não.



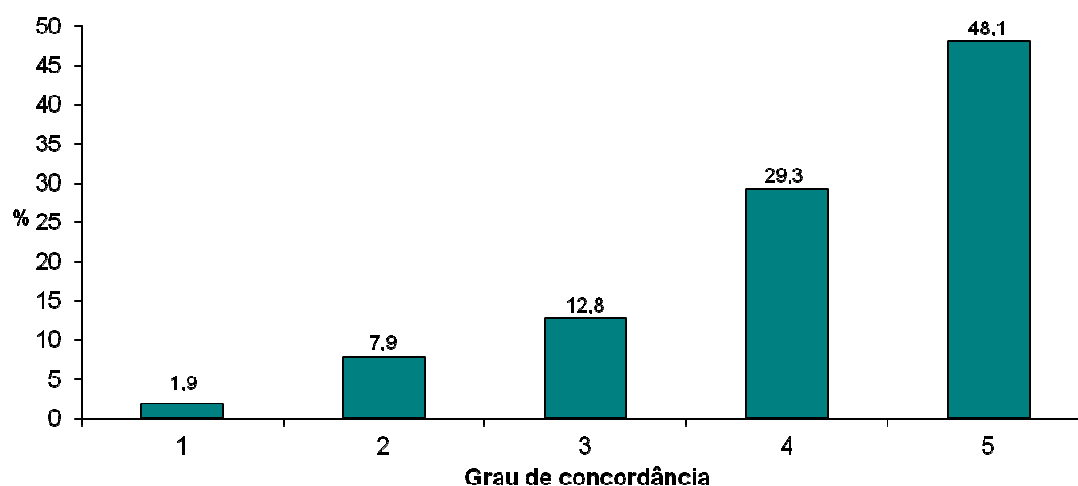
**Figura 17.** Encaminhamento de sugestão ou críticas à UFRB

Torna-se relevante conhecer e valorizar a própria política interna de gestão de pessoas da UFRB, pois as recentes legislações geraram uma grande conquista nessa área, além de proporcionar investimentos com incentivos financeiros aos servidores. Logo, as contribuições encaminhadas pelos servidores com sugestões e/ou críticas deve ser cuidadosamente analisada pela PROGEP no intuito de aperfeiçoar a política interna da mesma.

A implantação de uma política mais participativa e eficiente de gestão de pessoas faz-se necessária, através da participação dos servidores antes, durante e depois das ações de capacitação, visto que alguns servidores encontram-se insatisfeitos com o programa de capacitação da UFRB.

#### 5.3.4 PACAP como desenvolvimento institucional e profissional

Com base nos dados da Figura 18, grande parte dos participantes, 48,1% concordaram totalmente e 29,3% concordaram parcialmente que o PACAP, incluindo o Treinamento Introdutório, contribui positivamente no aprendizado dos servidores. Enquanto a capacitação não é vista como conhecimento pessoal ou profissional por apenas 7,9% dos participantes. Alcântara (2015) questionou se as ações de capacitação promovidas pela Universidade Federal de Lavras atendiam as necessidades profissionais, e assim como os resultados encontrados na pesquisa realizada na UFRB, a maior parte dos pesquisados afirmaram que sim.

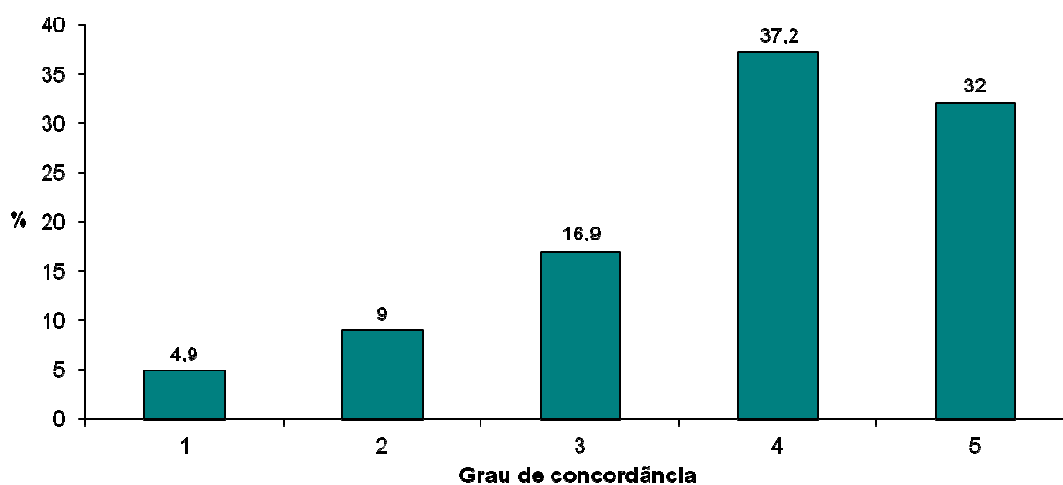


(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente

**Figura 18.** PACAP contribui positivamente no aprendizado dos servidores

As ações de capacitação devem envolver a aprendizagem do servidor, através das quais o profissional adquire conhecimentos, competências e habilidades que integrem o aprendizado, contribuindo para o desenvolvimento institucional. Segundo o gestor G3, a capacitação precisa melhorar para cumprir sua real finalidade, orientar os servidores de suas atribuições, direitos e responsabilidades e, através das suas ações de capacitação, habilitá-los para melhor prestar o serviço público. Desse modo, com um quadro de servidores capacitados, a gestão de pessoal precisa colocar em prática esses cursos para assim desenvolver as habilidades dos mesmos, visando o objetivo organizacional, já que os servidores consideram que o PACAP visa contribuir positivamente no seu aprendizado.

Na Figura 19 constata-se que 37,2% concordaram parcialmente e 32% concordaram totalmente que o PACAP visa alcançar os objetivos e metas institucionais, enquanto apenas 9% discordaram parcialmente e 4,9% discordaram totalmente, demonstrando que os servidores reconhecem a importância do PACAP para o desenvolvimento institucional.



(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente

**Figura 19.** PACAP e o alcance dos objetivos e metas institucionais

Na pesquisa realizada por Alcântara (2015), na Universidade Federal de Lavras (UFL), também se verificou que os participantes concordaram que a participação nas ações de capacitação impactava positivamente na qualidade dos serviços prestados a comunidade. Correia *et al.* (2015) também constataram em pesquisa aplicada na Universidade Federal do Pará que mais de 50% dos servidores confirmaram que os cursos de capacitação não difundiam os valores, visão e missão da universidade

(objetivos e metas institucionais), podendo resultar em perda de foco por parte dos servidores caso esses valores da organização não estivessem bem enraizados. Neste contexto, alguns servidores da UFRB ressaltaram a necessidade dos cursos estarem alinhados as metas e objetivos da instituição.

A UFRB tem como missão exercer as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada e com qualidade, com vistas à promoção da cidadania e o desenvolvimento profissional dotados de competência técnica, científica, humanística e valorização das culturas locais (UFRB, 201?). Para desempenhar sua missão, a UFRB estabelece objetivos e metas para o desenvolvimento institucional.

Os objetivos e metas institucionais da UFRB estão descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2010-2014) e PDI (2015-2019), entre os objetivos encontra-se “dotar a instituição de um quadro de pessoal com a quantidade, capacitação e qualificação adequada, para otimizar o desenvolvimento da Instituição” (UFRB, 2009a; UFRB, 201?). Nas metas da UFRB também busca-se ampliar o quadro de servidores técnico-administrativos (UFRB, 2009a, UFRB, 201?). Neste tocante, as metas foram parcialmente alcançadas com a realização de novos concursos públicos, sendo que em 2009 o quadro de pessoal estimado eram 222 servidores, ao passo que em 2018 almejava-se 790 e atualmente o quadro de pessoal encontra-se com 695 servidores técnico-administrativos, conforme o quadro de referência dos servidores da PROGEP, período de maio/2018 (Anexo C) (UFRB, 2009a; 2018b).

No PDI (2010-2014) almejava-se a implantação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP), incluindo o Plano Anual de Capacitação (PACAP), aprovado através da Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) da UFRB nº 02/2009 (UFRB, 2009a) e de acordo com o gestor G1 foi colocado em prática a partir de 2010. Além da ampliação de cursos de formação para servidores técnico-administrativos da UFRB, por meio do PACAP (UFRB, 201?). Além de capacitar em inglês os servidores docentes e técnico-administrativos (UFRB, 201?), com o surgimento do Programa Idiomas Sem Fronteiras, iniciativa do Ministério da Educação e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio de cursos presenciais e on-line, melhorando assim o conhecimento, comunicação e conseqüentemente alcançando as metas propostas pela instituição (BRASIL, 2019).

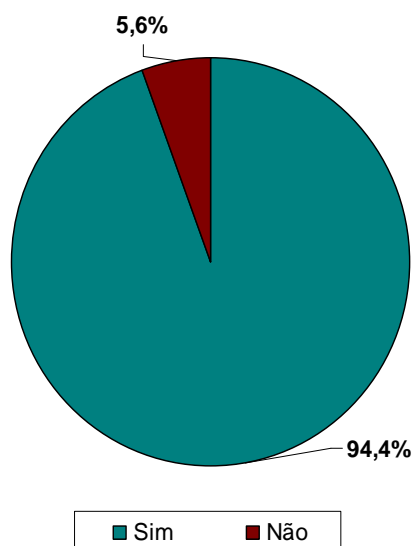
Portanto, as metas e objetivos descritos no PDI reforçam a necessidade da instituição em contribuir no aprendizado e capacitação do servidor, pois o desenvolvimento profissional reflete positivamente no desenvolvimento institucional. Diante deste contexto, devido o aumento do número de servidores públicos e as novas exigências da sociedade percebe-se a necessidade de um serviço público de excelência, visando à promoção do desenvolvimento contínuo do servidor, o alcance dos objetivos e metas institucionais, norteando as suas ações, seja no ensino, pesquisa e extensão, através da capacitação e qualificação dos servidores, visto que a universidade é um ambiente de grande aprendizado.

### 5.3.5 PACAP a distância

A PROGEP/UFRB tem como objetivo disponibilizar ações de capacitação na modalidade presencial, semipresencial e a distância (UFRB, 2009b). O gestor G2 destaca que no momento a PROGEP disponibiliza apenas cursos na modalidade presencial. De acordo com o gestor G3, não há disponibilidade de cursos à distância, porém, articula-se essa possibilidade com a Superintendência de Educação a Distância (SEAD). Para o gestor G1 *“esse é nosso desafio atual, nunca oferecemos, mas sabemos que a proposta é importante para a economia de recursos e ampliação da capacitação dos servidores”*.

A Figura 20 evidencia que 94,4% dos participantes consideraram importante a disponibilização de cursos do PACAP à distância. Dentre alguns comentários, o servidor T7 destaca que se a PROGEP adotasse a política de cursos a distância atenderia uma gama de servidores em menor tempo devido o funcionamento multicampi da UFRB e os cursos poderiam ser de diversas áreas atendendo a necessidade de todos os cargos, além de reduzir as despesas em tempo de crise, visto que a maioria dos cursos ocorre em Cruz das Almas e existe o gasto com transporte para os servidores. Sapper e Coronel (2016) verificaram que a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) vem promovendo cursos na modalidade à distância visando melhor atender os servidores lotados na sede e fora do campus de Santa Maria.





**Figura 20.** Importância da disponibilização de cursos do PACAP a distância

Os servidores da UFRB também destacaram que os cursos à distância poderão atender as necessidades de capacitação daqueles que não conseguem se inscrever em cursos presenciais do PACAP devido ao esgotamento das vagas ou por não poder comparecer no curso na determinada data, capacitando um maior contingente de profissionais ao facilitar para os servidores que estão lotados em outros *campi*, os quais reclamam da necessidade dos cursos serem itinerantes, além de reduzir futuros custos de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso dos instrutores e transportes dos servidores lotados em outros Centros, trazendo uma maior comodidade a todos.

A UFRB vem se expandindo e por ser multicampi faz-se necessário adotar metodologias e tecnologias modernas, disponibilização de vídeos e tutoriais no youtube relacionados a algumas atividades específicas da universidade com profissionais dotados de capacidade técnica qualificada, como o curso relacionado ao Sistema Integrado de Gestão (SIG), onde os servidores poderão consultar a qualquer momento para suprimir suas dúvidas. Mas, ressalta-se que os cursos à distância precisam de um maior comprometimento do servidor, visto que não existe uma fiscalização em relação à presença, como também não se tem a devida certeza que será o próprio servidor que realizará o determinado curso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo concluiu que os servidores avaliados possuem conhecimento de que o desenvolvimento organizacional está vinculado ao desenvolvimento profissional, visando o alcance dos objetivos e metas institucionais, já que através da capacitação, o profissional se aperfeiçoa e se autodesenvolve, contribuindo para melhorar sua rotina de trabalho.

Embora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tenha apresentado alguns avanços significativos na gestão de pessoal no setor público, ainda são insuficientes, pois muito precisa ser feito para que a capacitação alcance um patamar que atenda as necessidades da sociedade, dos servidores e da instituição, sendo fundamental a revisão constante do programa de capacitação proposto para adequá-lo a realidade de cada instituição. Salienta-se que a preocupação com o desenvolvimento profissional não deve ser exclusivamente da instituição, consistindo também da responsabilidade do servidor ao buscar desenvolver-se na sua carreira.

Constata-se neste estudo, a existência de um quadro de pessoal jovem-adulto, bem qualificado e escolaridade acima do exigido pelo cargo. Logo, faz-se necessário uma política de fixação destes profissionais para reduzir possíveis rotatividades de servidores. A alta qualificação pode estar relacionada à política nacional, às políticas internas da instituição e a valorização da capacitação pelo próprio servidor, entre outros motivos.

Com base nos dados da pesquisa, apesar dos servidores se sentirem motivados a participar das ações de capacitação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), parte destes servidores avaliados afirmaram possuir dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente organizacional e melhorar a rotina de trabalho, seja por falta de suporte tecnológico, falta de equipamentos ou quantidade reduzida de pessoal, como também, pela insuficiência de oferta de cursos voltados às atribuições específicas dos cargos, visto que os cursos de capacitação oferecidos abrangem na maioria cursos generalistas. Então, revela-se que o conhecimento adquirido através dos cursos ofertados no PACAP deve ser aplicado no ambiente de trabalho, caso contrário, são desnecessários seus ensinamentos.

No que tange ao Treinamento Introdutório verifica-se a necessidade de melhorias como apresentar de forma prática um panorama geral das principais

atividades desenvolvidas na UFRB, disponibilização de materiais impressos/digitais como manual ou cartilha dessas atividades, realizar treinamentos mais específicos, ocorrer tempestivamente, melhorar o conhecimento adquirido para aplicar no setor de trabalho, e permitir o desenvolvimento institucional e profissional.

A pesquisa evidencia, também, que os participantes se preocupam com a melhoria do programa de capacitação da UFRB encaminhando sugestões ou críticas à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP) em relação aos cursos ofertados pela instituição. Desse modo, a PROGEP também deve realizar uma análise do ambiente organizacional periodicamente antes de ofertar os cursos do PACAP, pois os cursos precisam ter relação e coerência com os cargos dos servidores, bem como estarem alinhados com as metas e objetivos institucionais, utilizando as propostas sugeridas pelos servidores, principais interessados, através do Levantamento de Necessidades de Capacitação, respeitando assim as peculiaridades da organização para que os recursos sejam aplicados da melhor forma possível e todos se sintam mais satisfeitos (sociedade, gestores e servidores), além de torná-los participantes do processo decisório na UFRB, visando uma gestão mais participativa e eficiente.

A maioria dos servidores concorda que o PACAP visa o alcance dos objetivos e metas institucionais, apesar de estarem insatisfeitos com a política de capacitação da UFRB. Os objetivos e metas da UFRB descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional referente à gestão de pessoal estão parcialmente sendo alcançados com a ampliação do quadro de pessoal, capacitação e qualificação para o desenvolvimento institucional e profissional, através da realização de novos concursos públicos, da oferta de cursos de capacitação, como o Plano Anual de Capacitação (PACAP), além da reserva de vaga ao servidor técnico-administrativo da UFRB para os cursos de pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu* da UFRB. Porém, para se alcançar os objetivos e metas institucionais faz-se necessário o desenvolvimento e capacitação dos servidores, maior comprometimento com a organização, comportamentos éticos, valorização das pessoas, eficiência dos serviços prestados ao cidadão e aumento de produtividade.

Os programas de capacitação estimulam o desenvolvimento das competências individuais e conseqüentemente organizacionais. Mas, a participação dos servidores nos cursos de capacitação não garante o aprendizado, sendo primordial a adoção de estratégias de avaliação pós-capacitação que permitam verificar se realmente

existiu a transferência destas competências, sendo fundamental valorizar o servidor, motivá-lo e dar condições melhores de trabalho. Portanto, a PROGEP precisa analisar a oferta e a demanda de capacitação, as avaliações de reação e impacto dos cursos na vida profissional dos servidores, verificando o que melhorou no ambiente de trabalho, pois é importante que a gestão saiba de que forma proporcionará futuros benefícios para a instituição.

A gestão de pessoal também precisa melhorar o programa de capacitação da UFRB, criando novas técnicas de aprendizagem que façam com que os participantes fiquem motivados, pois como demonstrado, o PACAP precisa ser analisado quanto à sua pertinência, demanda e viabilidade, conforme as necessidades estratégicas da instituição.

As informações coletadas na presente pesquisa servirão de base para estudos posteriores, visto que essa temática ainda é pouco estudada. Dessa forma, poderão surgir novas pesquisas sobre a política de desenvolvimento de pessoal, capacitação e o PACAP, visando ampliar a compreensão da atuação profissional capacitada para a construção de um Estado democrático, visando à qualidade dos serviços prestados pelas instituições.

Neste contexto, a capacitação é essencial na promoção do desempenho funcional, e os servidores precisam entender a importância do aprimoramento das competências para a execução de suas tarefas com a finalidade de prestar serviços de qualidade à comunidade, como também a instituição precisa oferecer suporte organizacional com modernização tecnológica, visando oportunidades reais de aplicar no ambiente de trabalho o que foi aprendido, valorizando e recompensando o servidor. Além disso, os cursos de capacitação do PACAP precisam ser realizados com a frequência e qualidade necessária, garantindo que as atividades sejam executadas adequadamente para o bom desempenho institucional.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, L. F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. São Paulo: FGV, 2005. 7. ed. 316 p.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Edição Especial Comemorativa. Rio de Janeiro, 2007. p. 67-86. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2018.

ABBAD, G.; FREITAS, I.; PILLATI, R. **Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E**. In: Borges-Andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ALCÂNTARA, S. M. de. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma Análise à Luz da Teoria do Novo Serviço Público, do Gerencialismo e do Republicanismo**. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. de. Treinamento no Serviço Público: Uma abordagem com servidores técnico-administrativos da universidade. **Teoria e Prática em Administração**. v. 2, n.1, p. 1-28, agosto 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Italo/Downloads/12253-24798-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 out. 2018.

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 1179-1199, set/out 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7135/5687>. Acesso em: 04 fev. 2018.

ARTES, R. Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação, **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 25, n. 5, 1998, p. 223-228.

AZEVEDO, C. B. de; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n.1, p.46-61, jan./mar. 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/Italo/Downloads/261-958-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 mai 2018.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Editora Educus, 2010. 599p.

BARBOSA, A.; FERREIRA, P. Gerenciamento de Recursos Humanos: o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2009, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2009. p. 1-17.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, v. 56, n. 2, p.179-194, abr/jun 2005. Disponível em: <http://oaji.net/articles/2015/1978-1432645506.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

BRASIL. **Decreto no 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.** Brasília, DF, 1987. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm). Acesso em: 05 de fev. 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016],1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 20 mar. 2017.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2018.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Nova Política de Recursos Humanos.** Cadernos MARE, Brasília, DF, 1997. Disponível em: [http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio\\_do\\_Planejamento/MARE/A\\_Nova\\_Politica\\_de\\_RH.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio_do_Planejamento/MARE/A_Nova_Politica_de_RH.pdf). Acesso em: 27 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998. Instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.** Brasília, DF, 02 out. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm). Acesso em: 30 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.151, de 29 de julho de 2005. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia - UFBA, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Ano CXLII, n. 146, 01 de agosto de 2005, Brasília, DF, 2005a.

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

2005b. Disponível em:

[https://www.ifb.edu.br/attachments/article/6389/Lei%2011.091\\_2005.pdf](https://www.ifb.edu.br/attachments/article/6389/Lei%2011.091_2005.pdf). Acesso em: 20 mai. 2018.

**BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Brasília, DF: Presidência da República, 30 jun. 2006a. Disponível em: <http://www3.ifmg.edu.br/downloads/julho2013/Decreto%205824.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2018.

**BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Brasília, DF: Presidência da República, 30 jun. 2006b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 20 mai. 2018.

**BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Brasília, DF: Presidência da República, 24 fev. 2006c. 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: 01 jun. 2018.

BRASIL. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – Relatório da OCDE.** Brasília: OCDE, 2010. Disponível em: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil\\_9789264086098-pt#page2](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#page2). Acesso em: 01 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. Coordenação-Geral de Políticas Desenvolvimento de Pessoas. **Guia para gestão da capacitação por competência na administração pública federal.** Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. Disponível em: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-124-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Idiomas Sem Fronteiras.** – Brasília: MEC, Ministério da Educação, 2019. Disponível em: <http://isf.mec.gov.br/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil.** Brasília: ENAP, 1995.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 47, n.1, jan./abr. 1996. Disponível em:  
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em 03 fev. 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998. Disponível em:  
[http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf). Acesso em 03 fev. 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 55-72, jul. 2000. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2018.

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Learning, 2010.

BREGALDA, A.; TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua Implantação em duas Instituições Federais de Ensino Brasileira. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU: A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade, 2014, Florianópolis. **Anais [...]**. Santa Catarina: Florianópolis, 2014. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131672/2014-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 dez. 2017.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAVALCANTE, K. O. **As implicações capacitação de gestores técnico-administrativos de uma IFES sobre as suas crenças de auto eficácia no contexto da ação profissional**. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

CORREIA, M. S. de; ARNAUD, L. C.; ESTUMANO, M.; SILVA, N. C. C. da. A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFPA sobre a capacitação: um estudo de caso nas unidades acadêmicas e administrativas. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015, Rezende. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Rezende, 2015.

CORADINI, M. T. Política de incentivo à capacitação para os servidores técnico-administrativos em educação da UFSM/RS. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.



DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v.11, n.2, p. 213-228, 2012.

DANTAS, E. L. B. **Política de Gestão de Pessoas em Universidades Federais: a Percepção dos Técnico-Administrativos sobre o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PDIPCCTAE – Na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 188 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/118/1/Erica%20Lissandra%20Bertolossi%20Dantas%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão de pessoas com subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**, 30.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

DZIUBAN, C.D.SHIRKEY, E,S. When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. **Psychol**, Bull, v.81, p. 358-361, 1974.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver Competências e Gerir conhecimento em diferentes arranjos empresariais. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 189-211.

GLORFELD, L. W. An improvement on Horn's parallel analysis methodology for selecting the correct number of factors to retain. **Educational and Psychological Measurement**, v. 55, n 3, 1995, p.377-393.

HAIR, J. F. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de dados** (A. S. Sant'Anna & A. C. Neto, trad.). Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis with Readings**, Englewood Cliffs, 2006.

HONGYU, K. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação, *Engineering and Science*, v. 7, ed. 4, 2018.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. New Jersey, 2007.

JUNCKES, E. T. S. de. A. **Política de Capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2015. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/157405/336591.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 jan. 2018.

KIRCH, J. L.; HONGYU, K.; SILVA, F. L.; DIAS, C. T. S. Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal. **E&S – Engineering and Science**, v. 6, n. 1, p. 4-13, 2017.

LACERDA, J. A. **Capacitação e o perfil dos servidores público**: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira. 2013. 170f. Dissertação (Mestrado em Educação e Cultura) – Universidade Federal do Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1219/2/DISSERTACAO\\_Capacita%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20perfil%20dos%20servidores%20p%C3%ABlicos....pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1219/2/DISSERTACAO_Capacita%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20perfil%20dos%20servidores%20p%C3%ABlicos....pdf). Acesso em: 05 jan. 2018.

LIMA; J. de O.; SILVA, A. B. da. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoal. **Revista de Administração Machenzie**, v. 16, n. 5, p.41-67, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n5/1518-6776-ram-16-05-0041.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2018.

LORENZO-SEVA, U.; TIMMERMAN, M. E.; KIERS, H.A. The hull method for selecting the number of common factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 46, n. 2, p. 340-364, 2011.

MAGALHÃES; E. M. de; OLIVEIRA, A. R. de; CUNHA, N. R. S. da; LIMA, A. A. T. F. C. de; CAMPOS, D. C. S. da. 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**. Rio de Janeiro: FGV, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública Buenos Aires: 2003. Disponível em: <http://top.org.ar/Publicac.aspx>. Acesso em: 19 set. 2017.

MÁRIO FILHO, PASCARELLI. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS, 2011.

MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e Gestão Pública: visão do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 340 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 39, p. 823-847, jul./ago. 2005. Disponível em: [file:///C:/Users/2271488/Downloads/6789-12581-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/2271488/Downloads/6789-12581-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 15 nov. 2017.

MEDEIROS, A. L.; DANTAS, E. L. B.; SILVA, M. A. R. da. O Plano de Carreira dos Técnico Administrativos de Universidades Federais: O Caso de uma Universidade Federal do Norte do Brasil. **Revista Observatório**, Palmas, v. 3, n. 3, p. 584 – 618, maio de 2017. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3445/9688>. Acesso em: 12 dez. 2018

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G.; ZERBINI, T.; & LACERDA, E. (2006). **Medidas de Características da clientela em avaliação de TD&E**. In: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 422-442.

MULLER, C. C. **Matriz de capacitação modelada por competências para atuar em programas de educação a distância: uma proposta para as escolas de governo**. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: [file:///C:/Users/Italo/Downloads/DISSERTACAOFINAL\\_claudia\\_muller.pdf](file:///C:/Users/Italo/Downloads/DISSERTACAOFINAL_claudia_muller.pdf). Acesso em: 10 jul. 2018.

NELSON, L. C. N. **Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: Distinção e Aplicação Combinada dos Institutos Jurídicos Existentes**. Texto para Discussão nº 14. Brasília: ESAF, 2010. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/textos-paradissertacao/arquivo.2013-04.17.1619552439>. Acesso em: 16 set. 2017.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, 2002.

Disponível em:

[http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53\(4\).pdf](http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53(4).pdf). Acesso em: 28 nov. 2017.

PASQUALI, L. **Análise fatorial: um manual teórico-prático**. Brasília: UnB, 1999.

R DEVELOPMENT CORE TEAM. **R: A Language and Environment for Statistical Computing**. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, 2014.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.

**Revista Evidência**, n. 04, 2008, p.129-148. Disponível em:

file:///C:/Users/2271488/Downloads/328-1251-1-PB.pdf. Acesso em: 23 set. 2018.

SANDRÔN, P. **Novíssimo dicionário de economia**. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 2002, p. 197-198.

SAPPER, M. A.; COEONEL, D. A. A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, Campus de Frederico Westphalen, quanto á efetividade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n.1, p. 72-90, jan./jun. 2016. Disponível em: file:///C:/Users/2271488/Downloads/1218-5496-2-PB%20(2).pdf. Acesso em: 10 nov. 2018.

SAS INSTITUTE (Cary, Estados Unidos). **SAS user's guide: statistics**. Cary, 2001.

SCHWAB, A. J. **Data analysis and computers II**. 2007. Disponível em:

[http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7\\_spring\\_2007/SW388R7\\_Syllabus\\_Spring\\_2007.pdf](http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2007/SW388R7_Syllabus_Spring_2007.pdf). Acesso em: 05 dez. 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reforma da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2018.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende**. 26. ed. Tradução: Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SILVA, N. C. N.; FERREIRA, W. L.; CIRILLO, M. A.; SCALON, J. D. O uso da análise fatorial na descrição e identificação dos perfis característicos de municípios de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Biometria**, São Paulo, v.32, n.2, p.201-215, 2014. Disponível em:

[http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v32/v32\\_n2/A3\\_Naje\\_Wederson.pdf](http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v32/v32_n2/A3_Naje_Wederson.pdf). Acesso em 08 nov. 2018.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=487>. Acesso em: 17 jul. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Estatuto da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. Cruz das Almas: UFRB, 2005. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/portal/servidores>. Acesso em: 16 set. 2017.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Relatório de Gestão**. Cruz das Almas: UFRB, 2006. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/proplan/documentos/category/8-relatorio-de-gestao>. Acesso em: 20 mai. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Regimento Geral**. Cruz das Almas: UFRB, 2008. Disponível em: [https://www1.ufrb.edu.br/soc/images/LEGISLA%C3%87%C3%83O/regimento\\_geral\\_ufrb.pdf](https://www1.ufrb.edu.br/soc/images/LEGISLA%C3%87%C3%83O/regimento_geral_ufrb.pdf). Acesso em: 15 dez. 2017.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia 2010-2014**. Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas: UFRB, 2009a. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/portal/images/legislacao/pdi-ufrb-2010-2014.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Resolução 02, de 22 de maio de 2009**. Dispõe sobre a aprovação do Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico- Administrativos em Educação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas: Conselho Universitário, 2009b. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/progep/capacitacao>. Acesso em: 03 jun. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Plano Anual de Capacitação da UFRB**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas: UFRB, 2010. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/progep/index.php/component/content/article/121>. Acesso em: 03 jun. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia 2015-2019**. Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas: UFRB, 201?. Disponível em:

[https://www.ufrb.edu.br/soc/images/PDI/PDI\\_2\\_ETAPA\\_28\\_07\\_2016.pdf](https://www.ufrb.edu.br/soc/images/PDI/PDI_2_ETAPA_28_07_2016.pdf). Acesso em: 21 mai. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Plano Anual de Capacitação da UFRB**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas: UFRB, 2014. Disponível em: [https://www.ufrb.edu.br/progep/images/documentos/PACAP\\_2014.pdf](https://www.ufrb.edu.br/progep/images/documentos/PACAP_2014.pdf). Acesso em: 03 jun. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Relatório de Gestão do Exercício 2017**. Cruz das Almas: UFRB, 2018a. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/proplan/documentos/category/8-relatorio-de-gestao>. Acesso em: 20 mai. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – Relação Discriminada de Cargos Ocupados e Vagos**. Cruz das Almas: UFRB, 2018b. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/progep/documentos/category/43>. Acesso em: 20 mai. 2018.

UFRB, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Treinamento Introdutório para servidores recém-ingressos**. Cruz das Almas: UFRB, 2018c.

UnB, Universidade de Brasília. **Plano Anual de Capacitação da UnB**. Decanato de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2017. Disponível em: [http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC\\_2018\\_final\\_diagramado\\_reduzido.pdf](http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC_2018_final_diagramado_reduzido.pdf). Acesso em: 03 jun. 2018.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4 ed. v.1, Brasília: UNB, 2015. 464 p.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
 Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas  
 Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Seguridade Social




---

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Questionário

**Nº do Registro CEP:** 85693118.9.0000.0056

Prezado(a) servidor (a) da UFRB,

**Público-alvo:** servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

**Título:** Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas Instituições Federais de Ensino: um estudo de caso do Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB, com o objetivo de analisar o Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB no que tange ao desenvolvimento de pessoal e o alcance dos objetivos e metas institucionais.

As informações obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, pois os resultados dos questionários serão apresentados de forma agrupada e não individual. A participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você pode recusar-se a responder qualquer pergunta e não receberá nenhum tipo de compensação financeira. Para minimizar possíveis desconfortos, cansaço ou aborrecimento, os participantes poderão responder as questões a qualquer momento, dentro do prazo determinado, no local e horário que escolher, visto que o questionário será enviado por e-mail.

O questionário foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas (CEP), Resolução CNS 466/2012. Em caso de dúvidas, entre em contato com o CEP, localizado no Endereço – Rua Rui Barbosa, 710, Centro – Cruz das Almas/BA – CEP – 44380-000, Prédio da Reitoria, Telefone - (75) 3621-6850.

O participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Este estudo é muito relevante para que a pesquisa expresse a realidade, assim, não comprometendo o seu caráter científico. Dessa forma, contribuirá com a discussão sobre a capacitação dos técnicos administrativos, especificamente o Plano Anual de Capacitação da UFRB, visando o aprofundamento do debate em torno da temática e a proposição para melhorias na política de capacitação no âmbito da UFRB. O tempo de arquivamento da pesquisa será de 5 (cinco) anos.

A equipe de trabalho desta pesquisa é constituída por:

1. Mestranda / Pesquisadora : Nadja Ribeiro Santos Brito – nadja.rs@ufrb.edu.br
2. Professor Orientador: Prof. Dr. Warli Anjos de Souza – warli@ufrb.edu.br
3. Professora Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr. Fabiane de Lima Silva – fabianesilva@ufrb.edu.br

Agradecemos sua participação. Conto com a participação de vocês! **Por favor, preencham totalmente o questionário até o dia 29/06.**



## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas  
Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Seguridade Social



---

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Entrevista

**Nº do Registro CEP:** 85693118.9.0000.0056

Prezado(a) servidor (a),

**Público-alvo:** Gestores responsáveis pelo desenvolvimento de pessoal da UFRB.

Você está sendo convidado(a) à participar da pesquisa intitulada: **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas Instituições Federais de Ensino: um estudo de caso do Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB**, que tem como objetivo analisar o Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB no que tange ao desenvolvimento de pessoal e o alcance dos objetivos e metas institucionais.

Este é um estudo baseado em uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como instrumentos de coleta de dados além do questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos, a entrevista semi-estruturada com questões formuladas, ficando a sequência do discurso por conta dos sujeitos e da dinâmica do momento. As informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação, quando da apresentação dos resultados em publicação científica ou educativa.

Porém ressalto a importância de sua participação, visto que contribuirá com a discussão sobre a capacitação dos técnicos administrativos, visando o aprofundamento do debate em torno da temática e a proposição para melhorias na política de Gestão de Pessoas âmbito da UFRB. Minha intenção em escolher essa temática é justamente essa: levantar dados que, eventualmente, poderiam ser utilizados para incrementar o leque de oportunidades de treinamentos/capacitações.

Ao final pretende-se entregar a divulgação dos resultados desta pesquisa ao setor de capacitação da PROGEP e com a análise dos dados verificar os benefícios e limitações, com o objetivo de auxiliar no Plano Anual de Capacitação da UFRB.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e consistirá em responder às perguntas a serem realizadas sob a forma de entrevista, a qual será gravada em meio digital e posteriormente transcritas, não sendo divulgada a identificação do participante, não sendo invasivos à intimidade do indivíduo, desse modo, os riscos serão os mínimos possíveis. Para minimizar desconfortos, cansaço, aborrecimento, constrangimento ou alterações de comportamento durante as gravações de áudio

poderá ser garantido um local reservado e um melhor horário da escolha do entrevistado. A qualquer momento você poderá recusar-se a responder qualquer pergunta.

O participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinada e rubricada pelos pesquisadores. Esta pesquisa busca atender todas as especificações da Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466, de 12 de dezembro de 2012 que aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

A entrevista foi aprovada pelo Conselho de Ética em Pesquisas (CEP) da UFRB. Caso você tenha dúvidas sobre questões éticas, entre em contato com o CEP – Endereço – Rua Rui Barbosa, 710, Centro – Cruz das Almas/BA – CEP – 44380-000, Prédio da Reitoria, Telefone - (75) 3621-6850.

Desde já agradecemos!

Cruz das Almas, 11 de julho de 2018.

Prof. Dr. Warli Anjos de Souza  
Orientador da Pesquisa

Prof. Dr<sup>a</sup> Fabiane de Lima Silva  
Coorientadora da Pesquisa

Nadja Ribeiro Santos Brito  
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de  
Políticas Públicas e Segurança Social

---

Assinatura do Participante

## APÊNDICE C – Questionário

11/02/2019

QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

Nº do Registro CEP: 85693118.9.0000.0056

Público-alvo: Servidores Técnico-Administrativos da UFRB.

Título: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas Instituições Federais de Ensino: um

estudo de caso do Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB.

Objetivo: Analisar o Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB no

que tange ao desenvolvimento de pessoal e o alcance dos objetivos e metas da instituição.

Ressalto a importância de sua participação, visto que contribuirá com a discussão sobre a

capacitação dos técnicos administrativos, visando o aprofundamento do debate em torno da

temática e a proposição para melhorias na política de Gestão de Pessoas âmbito da UFRB.

\*Obrigatório

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**1. Obrigatória a concordância com os itens a seguir. Marque TODAS para continuar \***

*Marque todas que se aplicam.*

Li e concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo).

**2. \***

*Marque todas que se aplicam.*

Estou ciente dos objetivos desta pesquisa, o que o pesquisador pretende fazer e porque precisa da minha colaboração.

**3. \***

*Marque todas que se aplicam.*

Concordo em participar da pesquisa como voluntário, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação.

**4. \***

*Marque todas que se aplicam.*

Entendo que as informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre a minha participação.

**5. \***

*Marque todas que se aplicam.*

Estou ciente de que posso desistir de responder o questionário a qualquer tempo, antes de concluí-lo.

### DADOS FUNCIONAIS E PESSOAIS

Inicialmente realizaremos cinco perguntas para levantar o perfil dos servidores técnico-administrativos da UFRB.

11/02/2019

QUESTIONÁRIO

**6. 1. Escolaridade \****Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Fundamental (1º Grau)
- Ensino Médio (2º Grau)
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro: \_\_\_\_\_

**7. 2. Classificação do Cargo \****Marque todas que se aplicam.*

- Nível B
- Nível C
- Nível D - Assistente em Administração
- Nível D – Técnico
- Nível E
- Não sei responder
- Outro: \_\_\_\_\_

**8. 3. Se seu cargo for Nível D – Técnico ou Nível E especifique-o**

\_\_\_\_\_

**9. 4. Tempo de Serviço na UFRB \****Marcar apenas uma oval.*

- Até 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- Mais de 10 anos

**10. 5. Faixa etária \****Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E O PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DA UFRB**

São utilizados 5 níveis de respostas:

1 - Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 – Concordo Parcialmente; 5 -

11/02/2019

QUESTIONÁRIO

Concordo Totalmente.

Assinale o número entre 1 e 5 que reflita a sua opinião a respeito do item.

Não existe resposta certa ou errada.

Assinale a resposta que você considerar mais adequada, julgue até que ponto você concorda com a afirmativa e descreva quando necessário.

Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, MENOS você concorda com a afirmativa.

Quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, MAIS você concorda com a afirmativa.

11. **6. Conheço bem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP e o Plano Anual de Capacitação (PACAP)? \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **7. Considero importante a sugestão dos servidores técnico-administrativos para o levantamento dos cursos de capacitação ofertados no Plano Anual de Capacitação, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP). \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **8. Conforme a PNDP, as ações de capacitação poderão ser ofertadas na modalidade presencial, semipresencial e a distância. Você considera importante a disponibilização de cursos do PACAP à distância? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. **9. O que pode motivar ou motiva sua participação nos cursos ofertados pelo PACAP. Avalie as seguintes afirmativas: \***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Interesse pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade institucional e desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivado financeiramente/ Progressão por Capacitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar aplicar o que aprendi, melhorando as rotinas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **10. Você participou de algum curso ofertado no Plano Anual de Capacitação, exceto o Treinamento Introdutório? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não



11/02/2019

QUESTIONÁRIO

16. 11. Responda essa questão caso você tenha assinalado NÃO na questão anterior. Por que você NÃO participou do PACAP?

Marcar apenas uma oval.

- Após minha admissão/redistribuição não foi realizado nenhum curso do PACAP na UFRB
- Os cursos disponíveis não possuía vinculação com minhas rotinas de trabalho.
- Já tinha realizado outros cursos de capacitação em outras instituições ou feito cursos online.
- Falta de interesse
- Outros motivos

17. 12. Responda das questões 12 a 14, apenas se você assinalou SIM na questão 10, caso tenha assinalado NÃO passar para a questão 15. Como você classifica o curso do PACAP, comparando o nível da especificidade necessária ao cargo e ao conhecimento adquirido?

Marcar apenas uma oval.

- Coerente e de fundamental importância para o bom funcionamento da Universidade e contribui positivamente no aprendizado dos servidores.
- Relativamente positivo, os cursos ofertados ajudam no conhecimento adquirido, porém há dificuldades em aplicar esses conhecimentos no setor de trabalho.
- Incoerente, uma vez que os cursos ofertados geram expectativas que muitas vezes não são supridas ao longo do processo e tão pouco no ambiente da UFRB, causando até desistências.
- Desnecessário, uma vez que minha formação é suficiente para exercer as atribuições do cargo.
- Indiferente, não concordo com nenhuma das alternativas.

18. 13. Após a conclusão do curso no PACAP teve dificuldades para aplicar os conhecimentos adquiridos no meu ambiente organizacional e melhorar as rotinas de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1    2    3    4    5

19. 14. No Plano Anual de Capacitação ocorre oferta de cursos específicos voltados às atribuições de cada cargo.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

20. 15. No Plano Anual de Capacitação considero importante a oferta de cursos voltados às atribuições específicas de cada cargo.\*

Marcar apenas uma oval.

1    2    3    4    5

11/02/2019

## QUESTIONÁRIO

21. 16. Entre os cursos disponibilizados pelo PACAP está o Treinamento Introdutório ofertado aos servidores técnico-administrativos recém admitidos na UFRB. Você participou deste treinamento ofertado pela UFRB? Se sua resposta for SIM responda as questões seguintes. Caso a resposta seja NÃO passar para a questão 19. \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

22. 17. Avalie as afirmativas referentes ao Treinamento Introdutório da UFRB:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Procura apresentar de forma prática um panorama geral das principais atividades desenvolvidas na UFRB. Ex: SIG, SIGAA, SIPAC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é realizado separadamente por níveis (C, D, E) ou por atribuições dos cargos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite o desenvolvimento institucional e profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive dificuldades para aplicar os conhecimentos adquiridos no meu setor de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocorre tempestivamente, ou seja, assim que o servidor é admitido na instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. 18. No Treinamento você recebeu materiais impressos/digitais como manual ou cartilha das principais atividades desenvolvidas na UFRB, como exemplo as informações sobre o SIG, SIGAA, SIPAC, com intuito de futuras consultas?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

24. 19. Considero importante o recebimento de materiais impressos/digitais como manual ou cartilha das principais atividades desenvolvidas na UFRB com intuito de futuras consultas pelos servidores. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/02/2019

QUESTIONÁRIO

25. 20. Considero que o Plano Anual de Capacitação, incluindo o Treinamento Introdutório, contribui positivamente no aprendizado dos servidores? \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. 21. Considero que o Plano Anual de Capacitação, incluindo o Treinamento Introdutório, visa alcançar os objetivos e metas institucionais. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. 22. Conheço os objetivos institucionais e entendo que parte do desenvolvimento institucional está vinculado ao meu desenvolvimento profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. 23. Estou satisfeito com a Política de Capacitação da UFRB. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. 24. Você já encaminhou alguma sugestão ou crítica à UFRB em relação aos cursos ofertados pela instituição? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

30. 25. Sugestões ou críticas das estratégias adotadas pela UFRB para o Plano Anual de Capacitação, o Treinamento Introdutório e os impactos no desenvolvimento profissional e institucional.

---

---

---

---

---

**Muito Obrigada pela sua colaboração!**

Powered by

[https://docs.google.com/forms/d/10Cyk\\_6n863S3DqQILaGzJ4brHn2UbYAcIZTlbN7Eu3w/edit](https://docs.google.com/forms/d/10Cyk_6n863S3DqQILaGzJ4brHn2UbYAcIZTlbN7Eu3w/edit)

6/7



## APÊNDICE D – Roteiro da Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
 Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas  
 Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Seguridade Social



### ENTREVISTA

**Público-alvo:** Gestores responsáveis pelo desenvolvimento de pessoal da UFRB.

#### GOVERNO FEDERAL - MARCO LEGAL

1. Quais os instrumentos legais utilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP/UFRB) para cumprir as normas pertinentes a capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação?

#### IMPLEMENTAÇÃO DO PACAP NA UFRB - PROGEP

2. A PROGEP é o setor responsável pela elaboração do Plano Anual de Capacitação (PACAP) da UFRB. A partir de que ano o PACAP começou a ser realizado na UFRB? De que forma são identificadas as necessidades de capacitação para os servidores técnico-administrativos da UFRB? Quais os fatores que são levados em consideração?
3. Na construção dos cursos do PACAP, há espaço para sugestões pelos servidores TAEs? De que forma?
4. O levantamento das necessidades dos cursos do PACAP busca abranger todos os níveis e atribuições específicas (exemplo: nível D – Instrumentador cirúrgico, Técnico de restauração, Técnico de eletricidade; nível E – Psicologia, Assistente Social, Diretor de Programa, Museólogo Produtor Cultural, entre outros), adequando a seus locais de trabalho? A UFRB oferta cursos de capacitação voltados para esse público mais específico?

#### CURSOS DO PACAP VERSUS RECURSOS FINANCEIROS

5. O Plano Anual de Capacitação está estruturado em capacitação interna e capacitação externa. A capacitação interna é realizada pela PROGEP, a capacitação externa realizadas em escolas de governos e outras instituições públicas ou privadas, situadas na Bahia ou outras localidades, dentro das necessidades identificadas pelos setores da UFRB. Na capacitação externa, o servidor conseguirá ajuda de custo pela UFRB? Quais métodos deverão ser adotados para solicitação da capacitação externa?
6. As ações de capacitação poderão ser ofertadas na modalidade presencial, semipresencial e a distância. Os cursos Ead podem reduzir futuros custos, visto que podem ser reaproveitados na mesma ou em outra Instituição Federal de Ensino. A PROGEP disponibiliza cursos do PACAP em Ead? É um tema discutido na UFRB com objetivo de implementação?
7. Os recursos financeiros para a execução do Plano de Capacitação são oriundos do orçamento da Universidade, conforme Plano de Gestão Orçamentária da Unidade, concedidos

pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Atualmente como se encontra o orçamento específico para capacitação da UFRB?

#### TREINAMENTO INTRODUTÓRIO – PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO

8. Entre os cursos disponibilizados no PACAP está o Treinamento Introdutório, cuja ação é a iniciação ao serviço público, ofertado a servidores técnico-administrativos recém admitidos na UFRB. O treinamento é oferecido tempestivamente, ou seja, assim que o servidor é admitido na instituição? De que maneira atende os objetivos e metas da UFRB?
9. Sabe-se que cada setor atende uma demanda diferente, com atividades diferentes. O Treinamento Introdutório procura apresentar de forma prática as principais atividades desenvolvidas na UFRB? De que forma?
10. O treinamento introdutório busca atender a todos os níveis dos servidores técnico-administrativos. A PROGEP pensa em futuramente realizar treinamento específico por setor, por nível de cargo ou atribuições?
11. No treinamento introdutório é entregue algum material impressos/digitais como manual ou cartilha das atividades desenvolvidas na UFRB com intuito de futuras consultas em caso de dúvidas? O que impede?

#### DESENVOLVIMENTO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO - PACAP

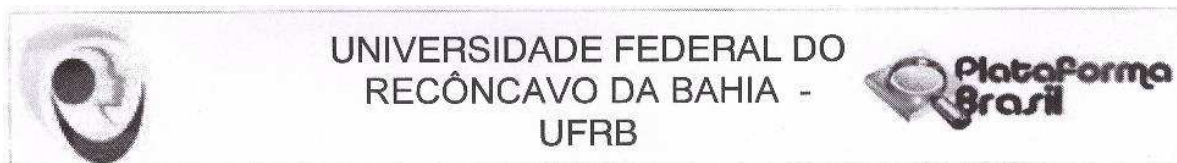
12. Alguns técnico-administrativos alegam que, ainda que tenham oportunidades de capacitação, encontram dificuldades para aplicar os conhecimentos obtidos em suas atividades laborais. Por que você acha que isso acontece?
13. Existe algum tipo de avaliação desses servidores que foram treinados/capacitados? Após a realização dos cursos, a PROGEP envia a esses servidores algum questionário de satisfação e sugestões para a melhoria do PACAP?
14. O principal ativo de uma Instituição são as pessoas. Quais as ações adotadas pela PROGEP na elaboração do PACAP dos servidores técnico-administrativos que buscam o desenvolvimento institucional e profissional?
15. Considerando-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. O que você acha que a PROGEP/UFRB precisa fazer para aperfeiçoar o desenvolvimento dessa política?

### APÊNDICE E – Matriz de Correlação

Variável	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
<b>x1</b>	1,00	0,05	0,36	0,07	0,15	0,04	0,14	0,10	0,39	-0,03	0,13	0,17	0,21	0,29	-0,03
<b>x2</b>	0,05	1,00	-0,39	0,30	0,41	0,18	0,44	0,01	-0,03	0,42	0,31	0,22	0,34	0,03	-0,06
<b>x3</b>	0,36	-0,39	1,00	-0,23	-0,48	-0,32	-0,30	-0,19	0,13	-0,40	-0,29	0,14	-0,36	-0,29	-0,01
<b>x4</b>	0,07	0,30	-0,23	1,00	0,52	0,51	0,54	-0,12	-0,03	0,30	0,36	0,37	0,40	0,15	0,05
<b>x5</b>	0,15	0,41	-0,48	0,52	1,00	0,45	0,77	-0,06	-0,16	0,28	0,40	0,32	0,49	0,25	0,21
<b>x6</b>	0,04	0,18	-0,32	0,51	0,45	1,00	0,36	0,19	0,12	0,19	0,22	0,25	0,29	0,14	0,23
<b>x7</b>	0,14	0,44	-0,30	0,54	0,77	0,36	1,00	-0,42	-0,13	0,30	0,35	0,37	0,46	0,24	0,14
<b>x8</b>	0,10	0,01	-0,19	-0,12	-0,06	0,19	-0,42	1,00	-0,05	0,23	0,16	-0,22	-0,22	-0,18	0,47
<b>x9</b>	0,39	-0,03	0,13	-0,03	-0,16	0,12	-0,13	-0,05	1,00	-0,01	-0,55	-0,14	-0,11	0,46	0,06
<b>x10</b>	-0,03	0,42	-0,40	0,30	0,28	0,19	0,30	0,23	-0,01	1,00	0,28	0,20	0,32	0,04	0,18
<b>x11</b>	0,13	0,31	-0,29	0,36	0,40	0,22	0,35	0,16	-0,55	0,28	1,00	0,64	0,43	0,30	-0,06
<b>x12</b>	0,17	0,22	0,14	0,37	0,32	0,25	0,37	-0,22	-0,14	0,20	0,64	1,00	0,55	0,46	0,14
<b>x13</b>	0,21	0,34	-0,36	0,40	0,49	0,29	0,46	-0,22	-0,11	0,32	0,43	0,55	1,00	0,43	-0,01
<b>x14</b>	0,29	0,03	-0,29	0,15	0,25	0,14	0,24	-0,18	0,46	0,04	0,30	0,46	0,43	1,00	0,03
<b>x15</b>	-0,03	-0,06	-0,01	0,05	0,21	0,23	0,14	0,47	0,06	0,18	-0,06	0,14	-0,01	0,03	1,00

# ANEXOS

## ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UMA ANÁLISE DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DA UFRB

**Pesquisador:** NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 85693118.9.0000.0056

**Instituição Proponente:** Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.659.515

#### Apresentação do Projeto:

Os avanços ocorridos nas últimas décadas, devido à globalização e as inovações tecnológicas, têm propiciado mudanças relevantes quanto ao mercado de trabalho, o papel das pessoas nas organizações e à função de gestão de pessoas. No presente trabalho pretende-se dedicar maior atenção ao Decreto nº 5.707/2006, uma vez que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal (PNDP) e o Plano Anual de Capacitação (PACAP), um dos seus instrumentos, vigente no contexto da UFRB. O objetivo deste estudo é analisar as ações adotadas pela UFRB na elaboração do Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos, visando o alcance dos objetivos e metas da instituição e a promoção do desenvolvimento contínuo do servidor. Busca-se utilizar como procedimentos metodológico as fontes primárias e secundárias, abordagem qualitativa e quantitativa, pois se procura conhecer e interpretar a realidade, obedecendo ao princípio da transparência e eficiência. No aspecto dos objetivos será classificada em pesquisa descritiva e exploratória, tendo como universo os servidores técnico-administrativos da UFRB

**Endereço:** Rua Rui Barbosa, 710

**Bairro:** Centro

**CEP:** 44.380-000

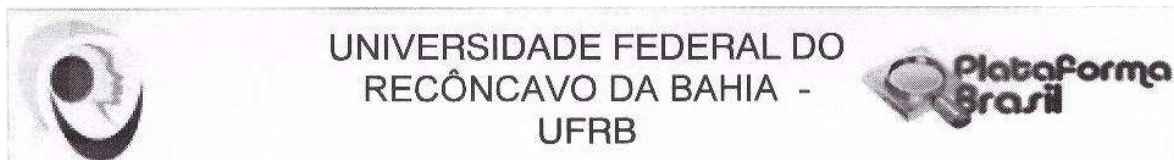
**UF:** BA

**Município:** CRUZ DAS ALMAS

**Telefone:** (75)3621-6850

**Fax:** (75)3621-9767

**E-mail:** eticaempesquisa@ufrb.edu.br



Continuação do Parecer: 2.659.515

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Analisar as ações adotadas pela UFRB na elaboração do Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos, visando o alcance dos objetivos e metas da instituição e a promoção do desenvolvimento contínuo do servidor.

**Objetivo Secundário:**

Identificar as ferramentas adotadas na implementação do Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos, no âmbito da UFRB, analisá-lo quanto à promoção do desenvolvimento de pessoal e o alcance dos objetivos institucionais, além de verificar as atribuições dos cargos técnico-administrativos e o Plano Anual proposto.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

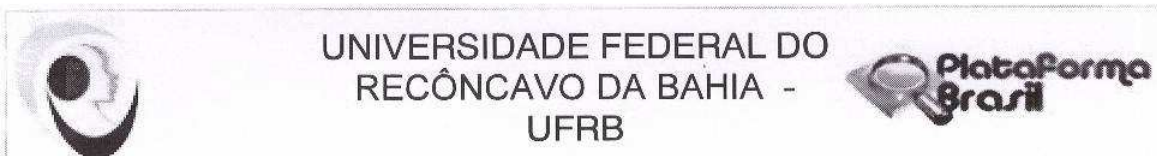
**Riscos:**

Os riscos são os mínimos possíveis, pois não ocorre nenhuma intervenção ou modificação nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais dos indivíduos que participam no estudo. Serão utilizados questionários e entrevistas, as quais não se identificam como invasivo à intimidade do indivíduo, visto que as respostas obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, não serão divulgados dados que permitam a identificação dos participantes e os resultados dos questionários e das entrevistas serão trabalhados de forma agrupada, ou seja, o interesse está no resultado do coletivo e não no individual. Para minimizar possíveis desconfortos, cansaço ou aborrecimento ao responder a entrevista ou questionário poderá ser garantido um local reservado e um melhor horário da escolha do entrevistado, liberdade para não responder questões constrangedoras em caso de desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento, os participantes do questionário poderão responder as questões a qualquer momento, dentro do prazo determinado, no local e horário que escolher, visto que o questionário será enviado por e-mail, minimizando assim o desconforto.

**Benefícios:**

<b>Endereço:</b> Rua Rui Barbosa, 710	<b>CEP:</b> 44.380-000
<b>Bairro:</b> Centro	
<b>UF:</b> BA	<b>Município:</b> CRUZ DAS ALMAS
<b>Telefone:</b> (75)3621-6850	<b>Fax:</b> (75)3621-9767
<b>E-mail:</b> eticaempesquisa@ufrb.edu.br	





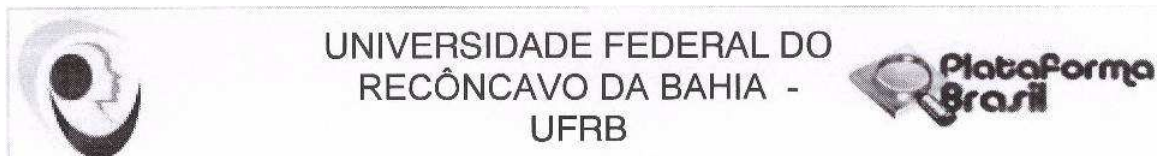
Continuação do Parecer: 2.659.515

A pesquisa será de suma importância em razão da necessidade de analisar as ações adotadas pela UFRB na elaboração do Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos, visando o alcance dos objetivos e metas da instituição e a promoção do desenvolvimento contínuo do servidor. Além de identificar as ferramentas adotadas na implementação do PACAP na UFRB, analisá-lo quanto à promoção do desenvolvimento de pessoal e o alcance dos objetivos institucionais, e ao final verificar a vinculação entre as atribuições dos cargos técnicoadministrativos e o Plano Anual proposto, neste ponto encontra-se um potencial inovador em relação aos trabalhos nesta área e na instituição. Atualmente a UFRB é composta por 709 servidores técnico-administrativos e tendo em vista a pesquisadora ser servidora pública técnicaadministrativa da UFRB, verifica as demandas e a necessidade do desenvolvimento permanente do servidor. A vista deste contexto, a pesquisadora observa a necessidade de buscar respostas sobre o Plano Anual de Capacitação, verificando os benefícios e as limitações, dentro do UFRB, visto que o aprimoramento da efetividade da política de capacitação dentro das universidades contribui, pois, para trazer benefícios aos servidores por meio da obtenção de conhecimentos, adequando aos objetivos das instituições. Portanto, a pesquisa visa ampliar a compreensão da importância da atuação profissional capacitada para a construção de um Estado transparente e democrático. Segundo Bergue (2010), o serviço público possui atualmente um perfil de servidor diferente do tradicional, especializado e pouco desmotivado, este novo perfil busca constantemente o aprendizado e o desenvolvimento em todas as formas, não somente pela possibilidade de ascensão na carreira, mas atrelado ao crescimento pessoal e cidadão, tornando-se assim um traço característico de personalidade. Assim, esse conhecimento adquirido na aprendizagem individual, além do desenvolvimento pessoal, dá suporte às competências organizacionais.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa demonstra ser relevante.

<b>Endereço:</b> Rua Rui Barbosa, 710	<b>CEP:</b> 44.380-000
<b>Bairro:</b> Centro	
<b>UF:</b> BA	<b>Município:</b> CRUZ DAS ALMAS
<b>Telefone:</b> (75)3621-6850	<b>Fax:</b> (75)3621-9767
	<b>E-mail:</b> eticaempesquisa@ufrb.edu.br



Continuação do Parecer: 2.659.515

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória estão em conformidade.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto intitulado "CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UMA ANÁLISE DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DA UFRB" apresenta grande relevância para a instituição.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1089045.pdf	09/05/2018 15:05:00		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Entrevista.pdf	09/05/2018 15:03:20	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Questionario.pdf	09/05/2018 15:02:46	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	16/03/2018 09:02:33	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.pdf	16/03/2018 09:02:13	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Nadja.pdf	12/03/2018 10:29:53	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito
Outros	Roteiro_de_Entrevista.pdf	08/03/2018 22:21:02	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito
Outros	Questionario.pdf	08/03/2018 22:20:28	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Anuencia.pdf	08/03/2018 22:19:36	NADJA RIBEIRO SANTOS BRITO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Endereço: Rua Rui Barbosa, 710

Bairro: Centro

CEP: 44.380-000

UF: BA

Município: CRUZ DAS ALMAS

Telefone: (75)3621-6850

Fax: (75)3621-9767

E-mail: eticaempesquisa@ufrb.edu.br





UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RECÔNCAVO DA BAHIA -  
UFRB



Continuação do Parecer: 2.659.515

Não

CRUZ DAS ALMAS, 17 de Maio de 2018

---

**Assinado por:**  
**Fabiana Lopes de Paula**  
**(Coordenador)**

a

**Endereço:** Rua Rui Barbosa, 710

**Bairro:** Centro

**CEP:** 44.380-000

**UF:** BA

**Município:** CRUZ DAS ALMAS

**Telefone:** (75)3621-6850

**Fax:** (75)3621-9767

**E-mail:** [eticaempesquisa@ufrb.edu.br](mailto:eticaempesquisa@ufrb.edu.br)

### ANEXO B – Tabela para Progressão por Capacitação Profissional

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

## ANEXO C – Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos

### Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação Relação Discriminada de Cargos Ocupados e Vagos (Em atendimento ao § 1º do Art. 4º do Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010)

Atualizado em: 18/05/2018

#### Nível de Classificação C

CÓDIGO	NOME DO CARGO	SITUAÇÃO	OCUPADO	VAGO	TOTAL	OBS.
701405	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	Ativo	10	0	10	
701421	CONTINUIO	Extinto	2	0	2	
701422	COZINHEIRO	Extinto	2	0	2	
701437	ASSISTENTE DE LABORATÓRIO	Ativo	2	0	2	
701445	MOTORISTA	Extinto	4	0	4	
701454	OPERADOR DE MAQUINA COPIADORA	Extinto	1	0	1	
701458	PORTEIRO	Extinto	1	0	1	
<b>TOTAL</b>			<b>22</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	

## Nível de Classificação D

CÓDIGO	NOME DO CARGO	SITUAÇÃO	OCUPADO	VAGO	TOTAL	OBS.
701200	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	Ativo	328	10	338	2 vagas - reservadas p/ redistribuição 3 vagas - Aproveitamento 1 vaga - processo de troca com o MEC
701207	INSTRUMENTADOR CIRÚRGICO	Ativo	2	0	2	
701210	OPERADOR DE CÂMERA DE CINEMA E TV	Ativo	1	0	1	
701214	TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA	Ativo	8	0	8	
701216	TÉCNICO EM ARQUIVO (ver Decreto nº 9.262/18)	Ativo	0	1	1	1 vaga - processo de troca com o MEC (Decreto 9.262/18)
701220	TÉCNICO EM ANATOMIA E NECROPSIA	Ativo	4	0	4	
701221	TÉCNICO EM AUDIOVISUAL	Ativo	2	0	2	
701224	TÉCNICO EM CONTABILIDADE	Ativo	8	0	8	
701226	TÉCNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Ativo	7	0	7	
701228	TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES	Ativo	4	0	4	
701233	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	Ativo	4	0	4	
701244	TÉCNICO DE LABORATÓRIO ÁREA	Ativo	66	3	69	
701249	TÉCNICO EM MINERAÇÃO	Ativo	1	0	1	
701252	TÉCNICO EM NUTRIÇÃO E DIETÉTICA	Ativo	2	0	2	
701256	TÉCNICO EM QUÍMICA	Ativo	8	0	8	
701257	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	Ativo	2	0	2	
701260	TÉCNICO EM RESTAURAÇÃO	Ativo	1	0	1	
701262	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	Ativo	1	0	1	
701263	TÉCNICO EM SOM	Ativo	1	0	1	
701266	TRADUTOR INTERPRETE DE LINGUAGEM SINAIS	Ativo	8	0	8	
701269	VIGILANTE	Extinto	2	0	2	
701272	TÉCNICO EM ELETRICIDADE	Ativo	1	1	2	
<b>TOTAL</b>			<b>461</b>	<b>15</b>	<b>476</b>	



## Nível de Classificação E

CÓDIGO	NOME DO CARGO	SITUAÇÃO	OCUPADO	VAGO	TOTAL	OBS.
701001	ADMINISTRADOR	Ativo	25	0	25	
701004	ARQUITETO E URBANISTA	Ativo	4	0	4	
701005	ARQUIVISTA	Ativo	3	0	3	
701006	ASSISTENTE SOCIAL	Ativo	10	0	10	
701009	AUDITOR	Ativo	2	0	2	
701010	BIBLIOTECÁRIO-DOCUMENTALISTA	Ativo	19	1	20	1 vaga - reservada p/ redistribuição
701011	BIÓLOGO	Ativo	2	0	2	
701012	BIOMÉDICO	Ativo	1	0	1	
701015	CONTADOR	Ativo	7	0	7	
701024	DIRETOR DE PROGRAMA (ver Decreto nº 9.262/18)	Ativo	3	0	3	
701025	DIRETOR DE SOM	Ativo	1	0	1	
701026	ECONOMISTA	Ativo	4	0	4	
701029	ENFERMEIRO/ÁREA	Ativo	2	0	2	
701031	ENGENHEIRO/ÁREA	Ativo	8	0	8	
701032	ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	Ativo	1	0	1	
701045	JORNALISTA	Ativo	3	0	3	
701047	MÉDICO/ÁREA	Ativo	2	1	3	
701048	MEDICO VETERINARIO	Ativo	8	0	8	
701052	MUSEÓLOGO	Ativo	3	0	3	
701055	NUTRICIONISTA/HABILITAÇÃO	Ativo	4	0	4	
701058	PEDAGOGO/ÁREA	Ativo	7	0	7	
701060	PSICÓLOGO/ÁREA	Ativo	10	0	10	
701061	PRODUTOR CULTURAL	Ativo	2	0	2	
701062	ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Ativo	17	1	18	1 vaga - aproveitamento
701063	ODONTÓLOGO - 30 HORAS - DL 1445-76	Ativo	1	0	1	
701066	PROGRAMADOR VISUAL	Ativo	2	0	2	
701070	REGENTE	Ativo	1	0	1	
701068	QUÍMICO	Ativo	3	0	3	
701069	REDATOR	Ativo	1	0	1	
701071	RESTAURADOR/ÁREA (ver Decreto nº 9.262/18)	Ativo	1	0	1	
701076	SECRETARIO EXECUTIVO (ver Decreto nº 9.262/18)	Ativo	9	0	9	
701079	TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	Ativo	35	0	35	
701081	TECNÓLOGO-FORMAÇÃO	Ativo	7	0	7	
701086	ENGENHEIRO AGRÔNOMO	Ativo	4	0	4	
701088	FARMACÊUTICO BIOCQUÍMICO	Ativo	0	1	1	
<b>TOTAL</b>			<b>212</b>	<b>4</b>	<b>216</b>	

Atualizado em 18/05/2018. Dados extraídos do Sistema Integrado de Recursos Humanos – SIAPE.

### Resumo

CLASSE	OCUPADOS	VAGOS	TOTAL
C	22	0	22
D	461	15	476
E	212	4	216
<b>TOTAL</b>	<b>695</b>	<b>19</b>	<b>714</b>

Atualizado em 18/05/2018. Dados extraídos do Sistema Integrado de Recursos Humanos – SIAPE.