



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO MODALIDADE
PROFISSIONAL – PPGEMP

PATRÍCIA CARLOS DOS SANTOS

**A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA VISÃO DOS SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília - DF

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

PATRÍCIA CARLOS DOS SANTOS

A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA VISÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Defesa de dissertação como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre na área de concentração Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais ao Curso de Pós-Graduação em Educação – Modalidade profissional na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, pela seguinte banca examinadora

Aprovada em 13/12/2019

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Fernanda Farah Cavaton
Faculdade de Educação, UnB

Prof.^a Dr.^a Daniela Favaro Garrossini
Departamento de Design, UnB

Prof. Dr. Francisco Thiago Silva
Faculdade de Educação, UnB

Prof.^a Dr.^a Monique Aparecida Voltarelli – Suplente
Faculdade de Educação, UnB

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

Cc Carlos dos Santos, Patrícia
A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA VISÃO DOS SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA / Patrícia Carlos dos Santos;
orientador Maria Fernanda Farah Cavaton. -- Brasília, 2019.
71 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Educação)
-- Universidade de Brasília, 2019.

1. Capacitação Profissional. 2. Decreto nº 9.991/2019. 3.
Gestão por Competência. 4. Desenvolvimento Pessoal. I.
Farah Cavaton, Maria Fernanda, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

À coordenação do mestrado da Faculdade de Educação pelo tempo de acolhimento e a troca de experiências.

À Prof.^a Dr.^a Maria Fernanda Farah Cavaton, pela orientação, paciência e apoio neste período.

Aos docentes participantes da banca examinadora Prof.^a Dr.^a Daniela Favaro Garrossini e Prof. Dr. Francisco Thiago Silva.

A todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indireta, para prosseguir em minha jornada.

À minha mãe Rita, ao meu irmão Rafael, ao meu companheiro de sempre Reginaldo e às minhas amigas Daniela e Maira pelo carinho e pela renúncia: esta vitória também pertence a vocês.

*“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades
extraordinárias em pessoas comuns.”*

Abraham Lincon

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar o processo de capacitação profissional na visão dos servidores e dos gestores da Universidade de Brasília — UnB. Num contexto de transformações políticas do país, impulsionada pela necessidade de soluções criativas e participativas diante dos cortes orçamentários, pretendeu-se ao final propor o produto técnico de duas diretrizes para melhor desenvolver e incentivar a capacitação profissional dos servidores da UnB, considerando o disposto no Decreto 9.991/19. O arcabouço teórico apresentado apontou para a importância da capacitação profissional alinhada aos conceitos de gestão, voltados para atender a missão da Universidade, proporcionando a formação de servidores resilientes, com a capacidade de trabalhar os problemas, adaptando-se as mudanças, superando os obstáculos e prestando um serviço público de qualidade a toda comunidade acadêmica. Na fase de coleta de dados foram realizadas pesquisas documental e de grupo focal, onde foi realizado a análise do conteúdo das falas, nos termos preconizados por Bardin (2011), composto por gestoras professoras, e servidores técnicos administrativos, sendo realizado nas considerações finais a triangulação dos dados, para melhor entendimento das demandas dos servidores. Os instrumentos de pesquisas utilizadas proporcionaram aos atores participantes da pesquisa apresentarem os seus entendimentos e sugestões tais como: a) Entendimento do processo de capacitação em três níveis: institucional, técnica e Pessoal, b) Facilitação da leitura e realização dos processos administrativos e acadêmicos, c) Necessidade de melhoria na relação/integração, gestores e servidores, d) Desenvolvimento pessoal considerando a vocação, empatia e a felicidade do servidor, não devendo ser relacionada somente com o cargo/função. Os resultados sugerem que o processo de capacitação pode contribuir para transformar a gestão universitária em todos os níveis proporcionando, experiências mais adequadas e representativas da realidade dos servidores e da Instituição.

Palavras – chaves: Capacitação profissional, Processos Administrativos, Desenvolvimento Pessoal, Diretrizes.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the process of professional qualification in the view of the servers and managers of the University of Brasilia - UnB. In a context of political transformations in the country, driven by the need for creative and participatory solutions in the face of budget cuts, it was intended at the end to propose the technical product of two guidelines to better develop and encourage the professional training of UnB employees, considering the provisions of Decree 9,991 / 19. The theoretical anchor presented pointed to the importance of professional training aligned with management concepts, aimed at fulfilling the University's mission, providing the training of resilient servants, with the ability to work through problems, adapting to changes, overcoming obstacles and providing a quality public service to the entire academic community. In the data collection phase, documentary and focus group researches were carried out, in which the content of the speeches was analyzed, according to the terms recommended by Bardin (2011), composed of teacher managers and administrative technical servants. data to better understand server demands. The research instruments used allowed the research participants to present their understandings and suggestions such as: a) Understanding of the training process at three levels: institutional, technical and personal, b) Facilitating reading and carrying out the administrative and academic processes, c) Need for improvement in the relationship / integration, managers and servers, d) Personal development considering the vocation, empathy and happiness of the server, and should not be related only to the position / function. The results suggest that the training process can contribute to transform university management at all levels, providing more appropriate experiences and representative of the reality of the staff and the institution.

Keywords: Professional training, Administrative Processes, Personal Development, Guidelines.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da dissertação	18
Figura 2	Representação agentes de transformação	20
Figura 3	Censo da Educação Superior	30
Figura 4	Estrutura organizacional UnB	31
Figura 5	Perfil participantes do grupo focal	49
Figura 6	Representação da triangulação	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Perfil do Copo Docente e Técnico Administrativo da UnB	43
Gráfico 2	Quantitativo de cursos de Capacitação presencial	44
Gráfico 3	Índices de satisfação do servidor quanto as ações de capacitação	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Temas chaves da discussão proposta	46
Tabela 2	Análise individual da gestora Ana – Diretora Decanato	47
Tabela 3	Análise individual da gestora Beatriz – Diretora de Instituto	48
Tabela 4	Análise individual da servidora Marta	50
Tabela 5	Análise individual do servidor Luiz	51
Tabela 6	Análise individual do servidor Felipe	52
Tabela 7	Análise individual do servidor Jorge	53

Lista de Siglas

DECADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
FACE	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
FAL	Fazenda Água Limpa
FAQ	<i>Frequently Answered Questions</i>
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
FCE	Faculdade de Ceilândia
FGA	Faculdade do Gama
FUB	Fundação Universidade de Brasília
FUP	Faculdade de Planaltina
IES	Instituição de Ensino Superior
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano Diretor Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoal
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
SEI	Sistema de Informação
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento
TCU	Tribunal de Contas da União
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFRJ	Universidade do Rio de Janeiro
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

PARTE 1 – INTRODUÇÃO E REFERENCIAL TEORICO	14
CAPÍTULO 1	15
1.1 - Introdução	15
1.2 - Objetivo geral.....	17
1.3 - Objetivos específicos	17
1.4 - Estrutura da dissertação.....	17
CAPÍTULO 2 – Capacitação: Contextualização Teórica e Histórica, conceitos, Políticas empreendidas e Legislação pertinente	19
2.1 – Introdução teórica	19
2.2 – Conceitos Gerais.....	23
2.3 – Legislação.....	25
2.5 - Políticas empreendidas na capacitação dos Servidores pela UnB	33
PARTE 2 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA, ANÁLISE DOS DADOS, APRESENTAÇÃO PRODUTO TÉCNICO DO MESTRADO PROFISSIONAL E CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
CAPÍTULO 3 – Percurso Metodológico	37
3.1 - Etapas de realização da pesquisa.....	37
3.2 – Análise dos procedimentos das etapas.....	40
CAPÍTULO 4 – Apresentação e descrição dos resultados da pesquisa	42
4.1 - Primeiro objetivo específico.....	42
4.2 - Segundo objetivo específico.....	46
4.2.1 - Análise individual do grupo focal	46
4.2.1.1 - Análise individual da Gestora Ana.....	47
4.2.1.2 – Análise individual da Gestora Beatriz	48
4.2.1.3 – Análise individual servidora Marta	50
4.2.1.4 – Análise individual servidor Luiz	51
4.2.1.5 – Análise individual servidor Felipe.....	52
4.2.1.6 – Análise individual servidor Jorge	53
4.2.1.7 – Análise da dinâmica do grupo focal	54
4.2.1.8 – Análise geral – Triangulação dos resultados	54

CAPÍTULO 5 – Apresentação do produto técnico do Mestrado Profissional	59
CAPÍTULO 6 - Considerações Finais	62
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A	70
APÊNDICE B.....	71

PARTE 1 – INTRODUÇÃO E REFERENCIAL TEORICO

CAPÍTULO 1

1.1 - Introdução

O presente projeto buscou analisar o processo de capacitação profissional da Universidade de Brasília, verificando as ações realizadas e os seus entraves na visão dos servidores. A observância da eficiência na prestação do serviço público, princípio constitucional da administração pública (BRASIL, 1988), obriga que as instituições de ensino superior reflitam sobre o valor e a efetividade da capacitação dos seus servidores.

Assim, a necessidade de capacitar os servidores para o exercício das suas funções, a evolução tecnológica e a redução orçamentária são algumas das justificativas para a precisão de um processo de capacitação eficiente que atenda as demandas dos servidores e da instituição.

Tal capacitação está garantida na Constituição Federal, Seção II — Dos Servidores, quando dispõe que todos os seus entes reservem recursos para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento, desenvolvimento, modernização, reequipamento e racionalização do serviço público. Nesse sentido, a capacitação visa o aumento da eficiência, da qualidade e da eficácia dos serviços públicos prestados a toda comunidade (BRASIL, 1988).

Quanto às universidades, Grillo (1996) destacou que, de todos os investimentos realizados nessas instituições, os recursos humanos são os que asseguram o retorno mais imediato, quer seja no progresso ou na crise, quando somente a criatividade e a competência são capazes de reverter situações aparentemente irreversíveis. O autor ainda enfatizou a importância de que se deve atuar nos problemas que afetam as pessoas que trabalham nas universidades, em busca de soluções mais adequadas. Cabendo, nesse sentido, às instituições universitárias elegerem os meios mais eficazes para garantir o desenvolvimento de seu pessoal, num clima de maior harmonia entre os objetivos educacionais e os anseios de crescimento das pessoas que têm a missão de conduzir a universidade ao alcance de suas metas.

Levando-se em conta que as Instituições de Ensino Superior — IFS são pautadas pelo conhecimento produzido e pela diversidade de sua comunidade, é essencial a criação e a implementação de ações que levem a uma maior qualidade nos serviços prestados. Além disso, é necessário a adoção de políticas de capacitação voltadas para o seu capital humano, para garantir o alcance dos objetivos institucionais.

Portanto, o capital humano¹ é a essência de qualquer instituição pública ou privada. No ambiente universitário, em que a busca por inovações educacionais e o desenvolvimento de pesquisas em todos os campos do conhecimento são uma constância, a capacitação profissional de seus agentes torna-se necessária para garantir a eficiência e exequibilidade das políticas e gestão da educação superior.

Na Universidade de Brasília, a capacitação profissional de seus servidores, como disposto nos planos de capacitação da instituição, contribui para o desenvolvimento institucional, possibilitando a implementação de soluções criativa mantendo a sinergia dos pilares constituintes da instituição: professores, alunos e servidores.

Em relação à gestão, a UnB apresentou em seus Planos de Desenvolvimento Institucional — PDI, disseminar e realizar práticas que promovam a melhoria contínua dos processos estratégicos da instituição, bem como promover ações de capacitação para desenvolver as competências fundamentais e gerenciais necessárias para o exercício das atividades dos servidores.

Estes planos dispõem as definições estratégicas da universidade e as metas a serem alcançadas no período estabelecido. Trata-se, portanto, de um documento orientador do planejamento global, que concerne à gestão universitária referente aos servidores técnicos administrativos, especificamente quanto à capacitação.

Dentre as diversas definições bibliográficas encontradas na gestão universitária, é definida como o planejamento, a coordenação e a avaliação das diretrizes administrativas propostas pela instituição. Essa organização garante a eficiência na implementação das políticas administrativas, evitando o desperdício de trabalho e de recursos e respaldando a missão da Universidade: ensino, pesquisa e extensão. (MURIEL, 2006)

Um aspecto importante dessa organização é a capacitação do servidor público que tem adquirido grande importância, considerando a escassez de recursos financeiros no setor público, principalmente após a edição da emenda constitucional n.º 95 de 15 de dezembro de 2016, que impôs teto nos gastos públicos (BRASIL, 2016). Os profissionais dos institutos superiores de ensino necessitam de novas abordagens e competências para realizar suas funções administrativas.

¹ Conceito surge em 1950 Theodore W. Shultz, universidade de Chicago, desenvolvido e polarizado por Gary S. Becker prêmio Nobel de economia (1993).

Com o intuito de responder à problemática que compreende o processo de capacitação foram levantadas questões como: quais as vantagens da capacitação dos servidores para a UnB; quais os canais de comunicação existentes; como o servidor se beneficia com o processo de capacitação; quais as demandas dos servidores; como a instituição realiza suas ações de capacitação. Diante dos questionamentos levantou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual é o entendimento dos servidores e dos gestores quanto as ações de capacitação realizadas pela UnB?

Desta forma, a realização de um estudo analisando o processo de capacitação dos servidores mostrou se pertinente, considerando, que os servidores constituem um dos pilares da administração pública, e destacando a escassez de recursos financeiros e de mão de obra qualificada, que é uma realidade das instituições de ensino superior no Brasil foram traçados os seguintes objetivos:

1.2 - Objetivo geral

Analisar o processo de capacitação profissional dos servidores da Universidade de Brasília - UnB.

1.3 - Objetivos específicos

- a) Identificar as ações realizadas quanto à capacitação de servidores no relatório de gestão e autoavaliação institucional da UnB;
- b) Analisar os avanços e entraves na oferta e realização do processo de capacitação dos servidores da UnB;

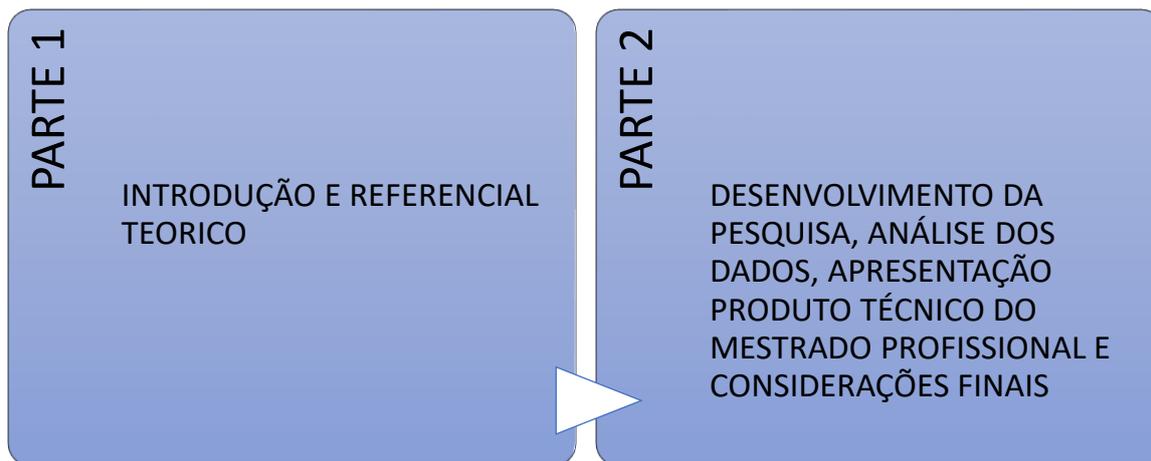
1.4 - Estrutura da dissertação

A dissertação está organizada em duas partes, sendo, a primeira parte composta pelos capítulos um e dois com introdução do tema, contextualização, objetivo geral, os objetivos específicos, definição do problema de pesquisa, justificativa, a análise contextual e teórica, bem como, é apresentado o histórico das políticas empreendidas pela Universidade de Brasília desde sua criação na formação de seus servidores, sendo apresentado a conceituação dos termos utilizados na pesquisa, destacado a legislação pertinente e o planejamento institucional da UnB.

No referencial teórico pretendeu-se o estudo de temas pertinentes a pesquisa para um melhor entendimento sobre a capacitação dos servidores no âmbito institucional. Na análise do contexto histórico do surgimento das universidades e da UnB possibilitou melhor entendimento sobre a importância do servidor capacitado no desenvolvimento institucional.

Na segunda parte é apresentado o desenvolvimento da pesquisa, no qual o capítulo três é demonstrado o percurso metodológico empregado, os instrumentos de levantamento dos dados, compreendendo a análise documental e aplicação da técnica de grupo focal, no capítulo quatro segue a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, no capítulo cinco é apresentado o produto técnico do Mestrado Profissional, com a propositura de duas diretrizes a serem apresentadas para a administração superior da Universidade de Brasília visando melhorar a formulação e implementação de políticas voltadas para a capacitação de seus servidores, sendo finalizado pelo capítulo seis com as considerações finais.

Figura 1 - Estrutura de realização da dissertação



Fonte: Autora

CAPÍTULO 2 – Capacitação: Contextualização Teórica e Histórica, conceitos, Políticas empreendidas e Legislação pertinente

2.1 – Introdução teórica

O conceito de capital humano surgiu na década de 1950 e foi formulado por Theodore W. Schultz, economista norte-americano, como sendo a capacidade de possuir conhecimentos, competências e atributos de personalidade consagrada na realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. São atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação e da experiência. Nesse sentido, pode-se inferir, do conceito idealizado por Schultz, que capital humano é a força de trabalho de pessoas que produzem valor econômico. Nesse sentido o Tribunal de Contas da União manifestou-se no acórdão nº 3.023/2013-TCU-Plenário:

Vale lembrar que o capital humano é o principal ativo de qualquer organização pública, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade. Portanto, a boa governança de pessoas é fundamental para assegurar que os agentes públicos, incluindo os membros da alta direção, sejam governados de modo que os interesses da sociedade sejam atendidos a custos e riscos mínimos razoáveis.

Dada essa importância, o capital humano deve ser entendido como o conjunto de habilidades, competências, experiências, qualificações e conexões sociais, caracterizando-se como um dos principais pilares da administração, seja nas instituições públicas seja nas privadas, e, nesse sentido, é necessário que as Instituições de Ensino Superior – IES invistam na capacitação intelectual profissional de seus servidores. Atualmente, o conceito é utilizado na maioria das organizações públicas e privadas, que entendem que a base das inovações, das estratégias e das *performances* encontra-se alicerçada a um bem mais precioso, ou seja, seu capital humano (COLOMBO 2011).

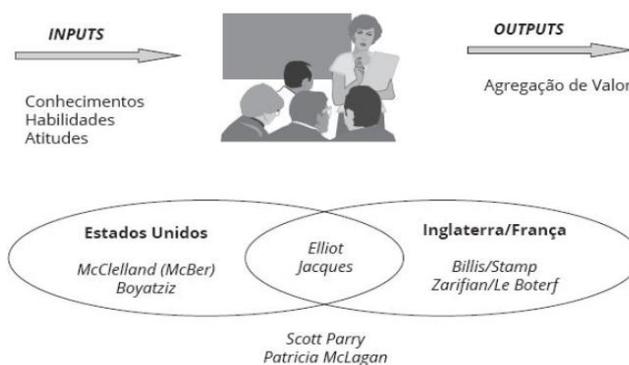
Desta forma, as pessoas que compõem as equipes de gestores dessas organizações são parte dos recursos de uma IES, configurados também por equipamentos, recursos financeiros e tecnológicos, entre outros. Nesse contexto, as pessoas constituem o bem mais valioso de qualquer organização, e o projeto institucional pode atuar em consonância com as ações de capacitações, tornando os servidores, cada vez mais, parte do processo de sua construção e reconstrução (COSTA DE SOUZA, 2011).

Por este motivo as IES precisam proporcionar programas de desenvolvimento para todo o seu quadro de funcionários, independente do momento de ingresso na instituição, visando a

melhorias em seus desempenhos ou preparando-os para ocuparem outras posições funcionais. As políticas de capacitação e aperfeiçoamento contínuo dos membros da equipe deveria ser a atenção de líderes e gestores da IES como forma de fortalecer os processos, as metodologias e os resultados de suas respectivas áreas. Formando equipes de alto desempenho, as IES obtêm, conseqüentemente, resultados superiores aos esperados (COLOMBO, 2011).

Com isso, destaca-se que são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam suas competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. A figura abaixo ilustra a forma como as pessoas atuam enquanto agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização, que é a agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2017).

Figura 2 - Representação agentes de transformação



Fonte: Dutra, 2017

Ainda segundo entendimento de Dutra (2017) as instituições passaram a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, na medida em que o processo decisório é cada vez mais descentralizado; assim, o comprometimento do servidor é essencial para garantir a efetividade da gestão e a manutenção e expansão da IES. Ou seja, mobilizando servidores a se utilizarem de todo seu potencial criador, sua intuição e sua capacidade de interpretar o contexto e de agir, a instituição terá vantagens competitivas únicas. As pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da organização, da capacidade e da agilidade de resposta aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio e/ ou de desenvolvimento organizacional.

Assim, as administrações públicas precisam atuar cada vez mais voltadas para o alcance das metas estabelecidas, portanto, além da eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental são primordiais. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-

benefício se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem a necessidades legítimas (SCHIKMANN, 2010).

É importante destacar que os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de suas demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje os objetivos necessários para o bom desempenho da administração pública. O conceito de “gestão estratégica” se refere a um tipo de administração que se preocupa com as metas e os objetivos estabelecidos pelas instituições e com as formas de atuação e o desempenho mais adequados para concretizá-los. O planejamento e o monitoramento de todas as ações são essenciais para a obtenção dos resultados almejados. Destaca-se que o desempenho institucional não depende somente da organização, mas também de seus servidores, para quem a adoção de políticas que contemplem os aspectos relativos ao recrutamento e à capacitação de seus servidores oferecerá respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão (SCHIKMANN, 2010).

Diante da mudança comportamental dos demandantes dos serviços institucionais, a gestão de pessoas adquire um papel estratégico em que o conhecimento da estrutura organizacional de cada área pretende garantir a melhor aplicação dos recursos humanos e a obtenção das metas estabelecidas no seu planejamento institucional.

Schikmann (2010) apresenta ainda, de forma sucinta, as principais características dos mecanismos e instrumentos para a implementação de uma gestão estratégica de pessoas, sendo: a) planejamento de recursos humanos; b) gestão de competências; c) capacitação continuada com base em competências; e d) avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por sua vez, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada.

Já a capacitação continuada com base em competências trata do desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização afim de garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico. A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que, à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com

o fornecimento de novos programas de capacitação. Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira nos termos previsto na lei (SCHIKMANN, 2010).

Portanto, para dar êxito a esse aspecto de capacitação, é preciso pensar a gestão acadêmica das IES requer trabalhar os processos que configuram o modelo de gestão concebido pela instituição, constituídos pelo Plano Pedagógico Institucional (PPI), pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), pelo Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e pelo corpo de professores e servidores, que são os macroprocessos que subsidiaram a gestão acadêmica, alinhado às estratégias e políticas organizacionais das áreas acadêmicas e administrativas da instituição (TOFIK, 2013).

Dentre os macroprocessos citados, destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que, conforme definição disposta no *site* do MEC/SAPIEnS, consiste em um documento em que se define a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir metas e objetivos, abrangendo um período de cinco anos. O Plano deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação de objetivos, metas e ações. A elaboração do PDI deve ser feita de forma clara, objetiva e coerente, mostrando que as propostas são adequadas e viáveis para serem cumpridas integralmente no tempo estipulado.

Desse modo, o Plano de Desenvolvimento Institucional configura-se como um dos processos fundamentais da gestão acadêmica, em que o envolvimento e o comprometimento da comunidade acadêmica são fundamentais para sua elaboração e implementação (TOFIK, 2013).

Visando melhor entendimento dos processos de capacitação no próximo item serão destacados os conceitos ligados ao presente estudo.

2.2 – Conceitos Gerais

Para entendimento do tema é necessário a conceituação das terminologias e nomenclaturas correlatas pesquisa: Capacitação, gestão, eficiência, ambientação, socialização e formação continuada, e por fim apresenta levantamento da legislação pertinente aos servidores da UnB.

Assim, destaca-se a definição de três termos pertinentes a pesquisa quais sejam, ambientação/socialização, bem como capacitação: Ambientação nos termos da Normativa 001/2013 da UFFS, que dispõe sobre os procedimentos normativos para a execução do Programa Permanente de Ambientação dos Servidores da Universidade Federal da Fronteira é essencial:

Art.1º Para fins desta instrução normativa, entende-se por ambientação o processo permanente e deliberado de acolhida, tutoria no exercício da função e de ensino-aprendizagem visando à iniciação no serviço público do servidor ingressante nas carreiras que compõe o quadro da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

Ainda na significação dos termos ambientação/socialização os autores Bourdreau e Milkovich (2000) afirmam que a partir do momento que uma pessoa é admitida em uma nova empresa, órgão, atividade, ela precisa passar por um processo de socialização e orientação. Afirmam que ela necessita deste período para assimilar sua nova identidade. Para os autores: “A socialização significa o aprendizado para compreender uma nova conjuntura e a decisão de como ajustar-se aos relacionamentos socialmente aceitos” (p. 308).

No que se refere ao termo capacitação o mesmo pode ser congruente com a ideia de formação continuada, se for considerada a ação de capacitar no sentido de tornar capaz, habilitar, uma vez que, para exercer a função de educador, a pessoa necessita adquirir condições de desempenho próprias à profissão, ou seja, se tornar capaz (ALTENFELDER, 2005).

Assim, Monteiro e Giovanni (2000) consideram que a formação de um profissional, independente da área de atuação, configura-se como um processo contínuo, que deve acompanhar toda sua trajetória, sendo indiscutível a necessidade de ações educacionais voltadas para o chamado processo de formação continuada. Que na pesquisa atual pode ser comparada com a capacitação continuada.

No caso da UnB, por exemplo, a Coordenadoria de Capacitação – Procap, vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (Dcade) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), considera o treinamento e a capacitação funcional como processos permanentes e contínuos, que podem tornar-se ferramentas eficazes, dinâmicas e rápidas, como processos

educativos por excelência, enquanto facilitadores da aprendizagem, do crescimento e do desenvolvimento psicossocial e intelectual dos servidores.

As competências dos servidores públicos passaram e passam por mudanças principalmente a partir dos anos 1990 com a adoção de uma nova política de gestão pública voltada para o estabelecimento de metas e o alcance de resultados. Tendo como necessidade à profissionalização da gestão pública e a necessidade de capacitação desses servidores com o objetivo de aperfeiçoamento dos serviços oferecidos à população. A capacitação dos servidores públicos passou a ser valorizada, tendo como proposta promover a eficiência aos serviços públicos e atendimento às demandas dos cidadãos. Então, com a Emenda Constitucional nº 19/1998 a eficiência ganhou a roupagem de princípio constitucional, tratando-se de uma condição indispensável para a efetiva proteção dos interesses públicos. A eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. (MARINELA, 2012).

Concernente ao significado da palavra eficiência nos dicionários pode ser definida como sendo a tendência ou aptidão para ser efetivo; capacidade de realizar ou desenvolver alguma coisa demonstrando eficácia e efetividade. O que podemos inferir que eficiência é o meio de realizar um processo corretamente, com qualidade, prazo e com menor possibilidade de erros.

Quanto à gestão universitária, por ser definida como o planejamento, coordenação e avaliação das diretrizes propostas pela instituição, administrativamente essa organização se torna necessária para garantir eficiência na implementação das políticas administrativas, evitando o desperdício laboral e de recursos, garantindo assim, o desenvolvimento dos três pilares da Universidade, quais sejam: ensino, pesquisa e extensão.

Neste contexto destaca-se a necessidade da adoção de políticas públicas que atendam as peculiaridades e as necessidades de cada universidade, sendo que estas são atendidas na elaboração do PDI, que consiste em um documento de caráter obrigatório, conforme determinado às Instituições de Ensino Superior (IES) do país, sejam públicas ou privadas (BRASIL, 2006), e a participação do servidor neste momento é primordial para garantir a efetividade das ações ali propostas, uma vez que é o servidor o principal articulador e executor destas ações.

Desse modo, segundo Alves (2012), a teoria de governança no âmbito das organizações objetiva, propor processos e estruturas para proporcionar uma convivência mais harmônica e eficaz entre capital, gestão, exercício de poder, organização e sociedade para este autor governança significa: administrar, gerir, dirigir, comandar, reger, controlar um sistema e/ou

uma organização, a partir dos novos conceitos econômicos e comerciais, tendo como princípios básicos a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade sócio organizacional. Nas palavras do autor:

Uma governança bem executada possibilita maior direção e coordenação de diversos atores, tais como sociedade civil e governo, o que pode possibilitar uma ampliação da rede de colaboração entre esses atores e, conseqüentemente, alçar a níveis mais elevados a prática da governança pública (ALVES, 2012, p.02)

Para os autores Bentes e Piantkoski (2017) a universidade deve ocupar na sociedade um lugar que se proporcione espaços para desenvolvimento de conhecimento, onde os alunos possam criar estratégias de governança a serem utilizadas em seus futuros espaços com eficiência e eficácia.

Por este entendimento e diante da atual situação do país, principalmente na questão econômica a adoção de medidas alternativas é essencial para a manutenção dos institutos de ensino superior em especial a valorização e capacitação de sua mão de obra, ou seja, a valorização do técnico administrativo. O planejamento estratégico torna-se de extrema importância em virtude do crescimento acelerado das instituições, e estas necessitam de organização e adoção de ações minuciosas e eficazes para lidar com a atual realidade política e econômica do país.

Papa Filho (2009) considera que planejar é buscar a formalização de um processo por meio do qual se possa atingir objetivos, destacando que o planejamento estratégico amplia o conceito, pois considera maior complexidade de fatores e parâmetros envolvidos.

2.3 – Legislação

O artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) elenca os cinco princípios, de observância obrigatória, que regem a administração pública, qual sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dessa feita verificamos a importância da capacitação para o cumprimento dos preceitos constitucionais.

Para a elaboração e implementação ações de capacitação as instituições pautam se na legislação vigente as quais destacam se:

- a) O Decreto 9.991/19 (Brasil, 2019) que 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 (BRASIL,1990) quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

No referido dispositivo legal destaca-se o Art. 3º por dispõe sobre os órgãos e entidades que elaborarão anualmente um Plano de Desenvolvimento Pessoal - PDP, que vigorará no exercício seguinte, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais.

Os PDP deverão alinhar suas ações de desenvolvimento, com objetivos e metas institucionais; atendendo às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; norteando o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; preparando os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; preparando os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; ofertando ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; acompanhando o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; devendo gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento; monitorando e avaliando as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e analisando o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

O Decreto 9.991/19 revogou o Decreto 5.707/2006, que vigorou até a data de 05 de setembro do ano corrente, sendo importante destacar que os conceitos legais pertinentes ao tema da pesquisa foram albergados na nova legislação. Para tal entendimento, foi utilizado a interpretação analógica ou *Intra legem* que se caracteriza como a interpretação necessária a extrair o sentido da norma mediante os próprios elementos fornecidos por ela, nesse sentido, a manutenção do alinhamento das ações de capacitação aos interesses institucionais e dos servidores mantêm no novo decreto a importância das políticas de capacitação.

Para Amaral (2006) o Decreto 5.707/06 já havia sido inovador pelos conceitos utilizados, por ter considerado a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Colocando o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. No seu entendimento, essa norma havia proposto nova abordagem à gestão por competências, as quais deviam ser adequadas aos objetivos institucionais.

Em observância a nota técnica da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil - Fasubra², verificou se

² http://www.sintufmt.org.br/noticias/id-872524/fasubra_faz_analise_do_decreto_9991_19_que_regula_afastamentos_entre_outros_temas

que o novo decreto apresentou uma estrutura maior que o anterior, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Passando a ser mais normativa, apresentando poucas novidades no que diz respeito à Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

- b) A Lei nº 11.091/05, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PPCTAE), no âmbito das Institutos Federais de Ensino Superior (IFES).

A referida legislação apresenta os conceitos, estrutura da carreira e a forma de ingresso dos Assistentes de Administração em todos os seus níveis e escolaridades, caracterizando se como um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores que compõem os quadros de funcionários nos Institutos Federais.

- c) A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 que define e regulamento o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, destacando os 87, 98 e 99 que possibilita melhores condições e horários diferenciados para os estudos e aperfeiçoamento profissional.

Trata-se de norma de caráter federal, aplicável exclusivamente à União, suas disposições alcançam os servidores públicos estatutários efetivos ou comissionados; aplicando-se na administração direta, autárquica e fundacional. É portanto o regime jurídico único dos servidores públicos federais, publicada nos termos do art. 39 da Constituição Federal

- d) O Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006, onde se 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.

O Decreto estabeleceu as condutas a serem observadas na elaboração de carreira dos técnicos administrativos integrantes do quadro de funcionários das IES.

- e) No que tange aos docentes destacamos a Lei 12.772, DE 28 de dezembro de 2012 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.

A lei estruturou a carreira de magistério superior destinada a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação superior.

Nos dispositivos legais supracitados ficou evidenciado o interesse da administração pública em alinhar os objetivos institucionais aos individuais, buscando valorizar o servidor, desenvolvendo competências que aumente a produtividade e a eficiência nos serviços prestados.

Em suma, as políticas de aperfeiçoamento permanente dos servidores poderão contribuir o para a melhoria da qualidade do serviço público. Não sendo uma demanda interna, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual. E, apesar das dificuldades é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos. A valorização dos servidores consequentemente resulta na melhoria da qualidade e a deficiência dos serviços, evitando os desperdícios. Significando, também, um novo olhar para a administração e para os servidores (AMARAL, 2006).

2.4 – Surgimento das Universidades e Contexto atual da Universidade de Brasília – UnB

Para definir uma universidade, a resposta de Newman (2017) seria delineada a partir de sua designação antiga como um “*Studim Generales*”³ ou “Escola de Aprendizado Universal”. Esta descrição implica na reunião de desconhecidos de todas as partes em um só lugar assim em sua essência parece ser um local para a comunicação e circulação de pensamento por meio de contato pessoal, por uma ampla região.

Já o termo “*universitas*”, que podia ser usado por qualquer espécie de associação legal, foi adotado por volta do fim da idade média pelos estudantes e professores de Bolonha. Eles constataram ser mais vantajosos se agruparem numa corporação legal. Esse termo já estava começando a ser restrito ao que denominamos agora universidade (MINOGUE, 1981).

Em uma análise histórica, segundo Charles (1996) as primeiras universidades surgiram na Europa ocidental no início do século XIII, não se podendo precisar a data de nascimento de nenhuma delas, mas podendo considerá-las praticamente as contemporâneas as universidades de Bolonha, Paris e Oxford.

³ O termo *Studium Generale*, remonta do início do século XIII, tratando se de um título não oficial. Dadas às mais prestigiosas e antigas Universidades.

Na Idade Média, de acordo com Minogue (1981), o conceito de universidade era visto pelo enorme prestígio dado à educação da sociedade da época, os homens medievais estavam impressionados pelo mistério da sabedoria.

No Brasil, Morhy (2004) destaca que a Universidade chegou com grande atraso. Até 1900 não existiam mais do que 24 escolas de educação superior, não havendo nenhuma universidade no país, em contra partida as universidades de Bolonha, Santiago, Córdoba, Oxford e Paris completavam quase 700 anos.

Esse fato vem explicar por que a universidade brasileira foi inicialmente influenciada pelo modelo educacional desenvolvido na França e em países socialistas, conhecido como modelo Napoleônico. por uma perspectiva funcionalista que via na educação uma forma de vincular o aprendizado à sociedade e ao governo, Somente com a instalação das primeiras universidades no Brasil, na primeira metade do século XX que outro modelo educacional foi adotado, não em sua totalidade, mas serviu como diretriz, sendo o modelo Humboldtiano que estava presente na Alemanha e tinha como princípio essencial a pesquisa (SIMÕES, 2013).

Retornando à origem das universidades no Brasil, com a vinda da Família Real portuguesa ao país em 1808 foram fundadas as primeiras escolas de ensino superior. Sendo neste ano, criadas as escolas de Cirurgia e Anatomia em Salvador (hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia), a de Anatomia e Cirurgia, no Rio de Janeiro (atual Faculdade de Medicina da UFRJ) e a Academia da Guarda Marinha, também no Rio. Dois anos após, foi fundada a Academia Real Militar (atual Escola Nacional de Engenharia da UFRJ). Seguiram-se o curso de Agricultura em 1814 e a Real Academia de Pintura e Escultura. Até a proclamação da república em 1889, o ensino superior desenvolveu-se muito lentamente, seguia o modelo de formação dos profissionais liberais em faculdades isoladas, e visava assegurar um diploma profissional com direito a ocupar postos privilegiados em um mercado de trabalho restrito além de garantir prestígio social.

A primeira universidade do Brasil, reconhecida legalmente, foi a do Rio de Janeiro fundada em 1920 resultado da fusão da Escola Politécnica com a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito. Ainda no contexto histórico, a Universidade de São Paulo – USP (1934) foi a primeira Universidade Brasileira moderna, criada baseada no tripé Ensino-Pesquisa-Extensão.

A Fundação Universidade de Brasília foi criada em 15 de dezembro de 1961, com o objetivo de criar a Universidade de Brasília –UnB, que foi instituída em 15 de janeiro de 1962, seguindo os moldes norte americano com departamentos, em vez de cátedras, adotando o

sistema instituto/faculdade/unidades complementares. E foi inaugurada, em 21 de abril de 1962, com a promessa de reinventar a educação superior, entrelaçar as diversas formas de saber e formar profissionais engajados na transformação do país (MORHY, 2004).

Atualmente, em conformidade com o censo 2017, o país possui 2448 (dois mil quatrocentos e quarenta e oito) instituições de ensino superior.

Figura 3 - Censo da Educação Superior 2017

Número de Instituições públicas de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior) - 2017

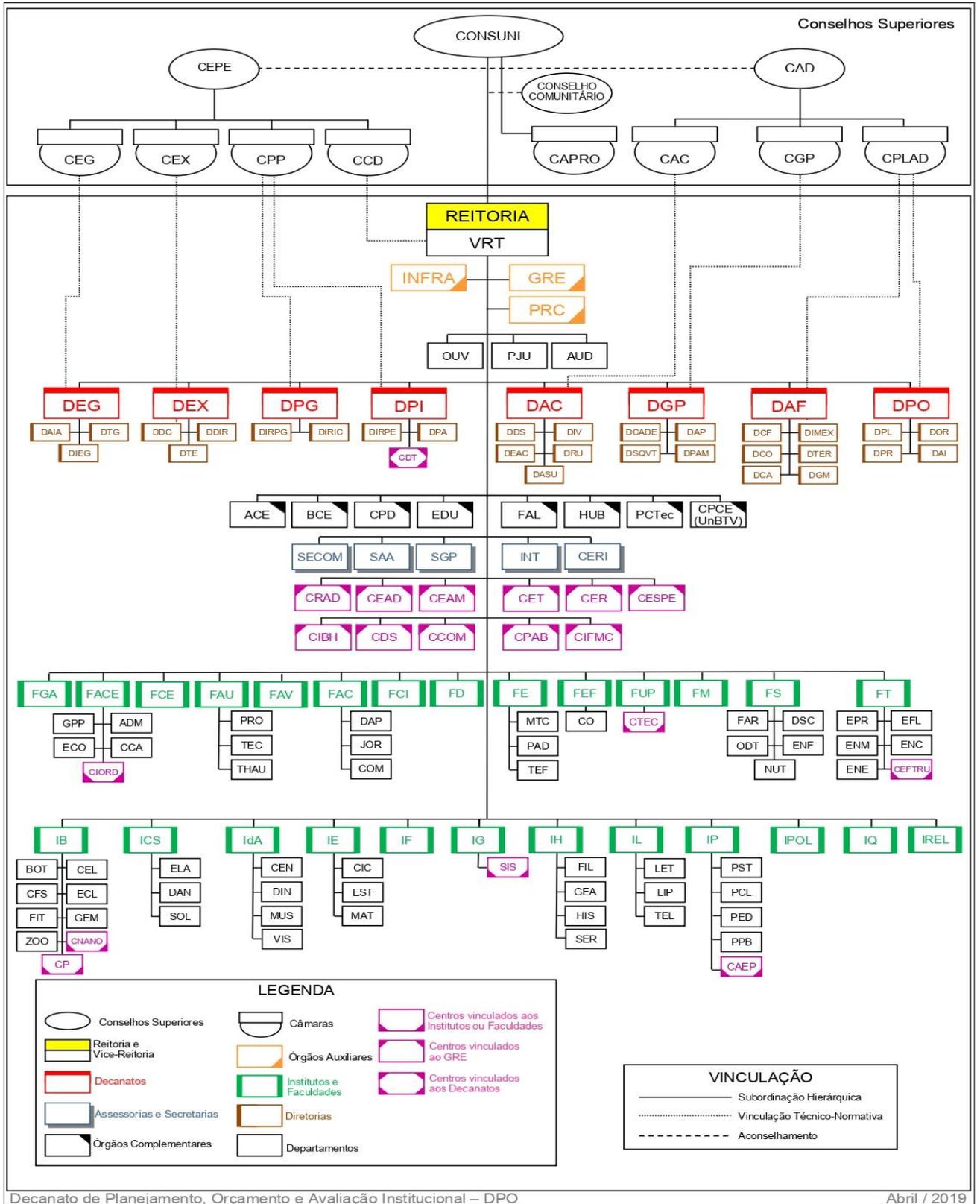
Categoria Administrativa	Total		
	Geral		
	Total	Capital	Interior
Brasil	2448	874	1574
Pública	296	98	198
Federal	109	65	44
Estadual	124	33	91

Fonte: MEC/INEP/DEED Elaboração: Censo da Educação Superior, modificado.

Desde 2006 a Universidade de Brasília é multicampi, além do campus Darcy Ribeiro possui mais três, sendo a Faculdade UnB Planaltina (FUP), Ceilândia (FCE) e Gama (FGA), além destas estruturas a UnB conta com a Fazenda Água Limpa (FAL).

A administração da Universidade de Brasília está baseada em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional.

Figura 4 – Estrutura Organizacional UnB



Fonte: http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=744?menu=425

Conforme plano institucional da Universidade de Brasília para o ciclo 2018-2022 a missão da instituição é:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãs éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência.

E como visão de futuro:

Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.

Os decanatos são responsáveis pela graduação, pesquisa e extensão, unidades administrativas ligadas à Reitoria, que coordenam e fiscalizam as atividades universitárias. Destacando que a função destas é fazer com que os departamentos que formam a Universidade funcionem de forma eficaz.

Destacamos o Decano de Gestão de Pessoas instituído pelo Ato da reitoria nº 1013/2015, que possui a missão de promover a gestão, desenvolvimento e potencialização de pessoas contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde e qualidade de vida no trabalho.

No que se concerne a capacitação destaca-se a Procap vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (Dcade) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), que tem por missão a atualização dos Recursos Humanos da instituição, visando à qualidade dos seus serviços, e por princípios a melhoria da qualidade de vida e da qualificação profissional; a adequação do perfil de servidores e colaboradores aos diversos ambientes organizacionais; a valorização da sua participação nos programas desta Universidade e o processo contínuo de treinamento como agente motivador de participação.

Nesse contexto, verificamos que um dos propósitos da Procap é oferecer aos servidores técnico-administrativos e docentes o acesso a cursos presenciais e a distância, proporcionando a aquisição de competências e atualização de conhecimentos. Visando ainda, ampliar e democratizar oportunidades de capacitação, oferecendo treinamentos próximos ao servidor, sem que haja necessidade de retirá-lo de seu ambiente de trabalho, a partir do uso da Internet.

Nessa perspectiva, a Procap estabelece o seu Plano Anual de Capacitação que é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento (BRASIL, 2019) e fundamenta-se na busca do setor público pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Ademais, o PAC está previsto na Instrução Normativa da Câmara de Gestão de

Pessoas nº 1/2016 que estabelece as normas para a capacitação dos servidores públicos federais em exercício na Fundação Universidade de Brasília.

2.5 - Políticas empreendidas na capacitação dos Servidores pela UnB

No que tange a historicidade das políticas de capacitação dos servidores trazemos os documentos disponíveis no site da Universidade os quais destacamos:

1) Diagnóstico de Desenvolvimento da UnB 1962/1968, página 110, II. 3. Corpo Administrativo, ressalta a importância de um acompanhamento cuidadoso da evolução e composição do corpo técnico administrativo. Como fator de produção indireto no processo educacional, o pessoal técnico administrativo pode se constituir, como já tem acontecido com frequência, no ponto mais importante de estrangulamento do processo. É claro que os métodos e procedimentos administrativos constituem o complemento indispensável do pessoal;

2) Relatório de atividades de 1969 foi elaborado, por uma comissão de professores e técnicos da UnB, um novo plano de classificação visando ajustar os cargos do pessoal técnico e administrativo à nova dinâmica de organização da Universidade, bem como estabelecer a política do pessoal de apoio às atividades propriamente acadêmicas, que não somente valorizasse a contribuição do servidor, mas se constituísse em instrumento de motivação, através do reconhecimento do seu mérito. Novo plano aprovado pelo conselho Diretor da FUB e homologado pelo excelentíssimo Senhor Ministro da Educação e Cultura, foi implantado a 1º de setembro de 1969;

3) Relatório de gestão 1970 – Teve início em dezembro daquele ano um programa de treinamento para secretários administrativos de Unidades, dirigido por firma especializada, visando o aprimoramento do pessoal técnico-administrativo da Universidade

4) Relatório de gestão 1973 – O relatório do presidente da Fundação Universidade de Brasília não tem capítulo específico quanto aos técnicos, mas destaca sua diminuição em 5% do quadro servidores, o início do processo de mecanização de rotinas, necessário para à maior parte dos sistemas didático-científico e administrativo. Destacou que essa mecanização se consolidou em caráter final tendo os programas desenvolvidos exclusivamente pelo pessoal da UnB, sem quaisquer recursos a tecnologias alienígenas ou aos célebres “packages” dos fabricantes.

5) Relatório de gestão 1974 – Destacou a reformulação preliminar da estrutura administrativa, a implementação de novas rotinas e a mecanização de serviços em computador, destacou ainda o arrefecimento na contratação de pessoal qualificado.

6) Relatório de gestão 1975 – Destacou a qualidade do ensino, a eficiência com que se houve toda a comunidade, dentro das limitações normalmente existentes, a ausência de quaisquer problemas disciplinares, foram a tônica do ano que se encerrou. Alunos, professores e servidores cabe a parcela maior do trabalho realizado em prol das condições acadêmicas da Universidade de Brasília.

7) Os relatórios de gestão do período compreendido entre anos 1976 a 1980 não relataram políticas pertinentes a capacitação dos servidores, sendo anexado somente planilhas de comparação estatística das unidades (área meio - corpo técnico-administrativo).

8) O relatório geral de atividades de 1981 destaca a criação da associação ASFUB e relata que a qualidade de ensino oferecida, o padrão de pesquisas, os cursos de extensão e o programa editorial foi possível graças a uma política persistente de valorização de pessoal qualificado, de desburocratização e descentralização administrativa e de contenção de pessoal. Quanto a este aspecto foi destacado que em 1971 a UnB possuía 3.236 alunos e 2.212 servidores técnicos administrativos e comissionados; onze anos depois possui 9.089 alunos e 1.651 técnicos administrativos e comissionados em efetivo exercício, assim neste período as relações alunos/servidores passaram de 1,46 para 5,51 ou seja, um aumento de 277%.

O primeiro o Plano diretor Institucional (PDI) ciclo 2002-2006 foi revisto e adotado firmemente como sistema estratégico de gestão universitária, após árduo trabalho iniciado em 2001 pela Secretaria de Planejamento (SPL) que envidou todos os esforços no sentido de reinventar o processo de planejamento institucional, passando a constar as políticas a serem adotadas na capacitação do corpo administrativo da Universidade.

A segunda versão do Plano diretor Institucional (PDI) da UnB com as aspirações de toda a comunidade universitária ciclo de 2006-2010 destacamos que neste documento consta a premente necessidade de promover ações voltadas à qualificação de colaboradores em geral e dos ocupantes de cargos de chefia o que levou à implantação do Programa de Educação Corporativa da FUB que atua por meio da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP). Sendo estas atividades de capacitação de três tipos: a) as desenvolvidas diretamente pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH), que contrata os instrutores e promove os cursos demandados por gestores ou colaboradores; b) as desenvolvidas em parceria com unidades acadêmicas, como é o caso da Especialização em Gestão Universitária promovida pela FACE; c) aquelas cuja promoção é de responsabilidade exclusiva de unidades acadêmicas e centros, e que, atendendo a normas internas da Universidade de Brasília.

No PDI ciclo de 2014-2017 destacamos propositura da proposta de uma política de capacitação da UnB tem como um dos focos principais ampliar o acesso à educação formal e à qualificação do corpo de servidores técnico administrativos a partir da oferta de Graduação, Especialização em Gestão Universitária e Mestrados Profissionais em Educação, Finanças Públicas e Administração. Para este ciclo do PDI o DGP previu a criação da Escola em Gestão Universitária (presencial e virtual) para servidores técnico-administrativos, visando à formação e a qualificação de quadros de alto nível, com a missão de modernizar e tornar eficiente a gestão universitária.

E por fim destacamos o PDI ciclo 2018-2022 especificamente os capítulos 9 e 10 - PERFIL DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO que apresenta os dados relacionados à composição, ao plano de carreira, aos critérios de seleção e contratação, aos procedimentos para substituição, e ao cronograma e plano de expansão do corpo técnico-administrativo, CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA DE SERVIDORES dispõe a Política de Capacitação dos Servidores da Universidade de Brasília (UnB) – técnicos administrativos em educação (TAEs) e docentes que está fundamentada no Decreto nº 7.707/2006 e na Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 1/2016. A Coordenadoria de Capacitação (Procap), vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (Dcade) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP).

Como demonstrado a UnB possui uma política de capacitação que inegavelmente vem buscando implementar ações de desenvolvimento dos seus servidores. A criação da UnB foi projetada nas mesmas bases dos centros de ensino e pesquisa que revolucionário o mundo moderno, atualmente a instituição caracteriza se pela diversidade, sendo constituída por diversos setores demandantes de diferentes necessidades.

**PARTE 2 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA, ANÁLISE DOS
DADOS, APRESENTAÇÃO PRODUTO TÉCNICO DO
MESTRADO PROFISSIONAL E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

CAPÍTULO 3 – Percurso Metodológico

A pesquisa teve como proposta analisar o processo de capacitação dos servidores da Universidade de Brasília. O estudo a respeito do tema concentrou-se nas ações de capacitação e sua efetividade, para compreender a visão dos servidores e dos gestores. A coleta de dados aspirou discutir os entres e soluções pertinentes ao processo de capacitação, por meio de grupo focal e da análise dos relatórios de gestão e autoavaliação institucional.

Este estudo analisou o discurso sobre o conhecimento e as práticas dos servidores e gestores, levando-se em consideração as diferentes perspectivas e contextos nas práticas administrativas relacionadas ao tema da pesquisa. Com o intuito de analisar os , foi escolhida a abordagem metodológica mista, via pesquisas quantitativa e qualitativa, como sendo a mais adequada para alcançar os objetivos específicos: 1) identificar as ações propostas pela instituição no que se concerne o processo capacitação dos servidores; 2) analisar os avanços e entraves na oferta e realização do processo de capacitação do servidor técnico respectivamente;

Os autores Creswell e Clark (2013) definem a pesquisa de caráter misto como múltiplas maneiras de ver, caracterizando-se como uma metodologia que mistura as abordagens qualitativa e quantitativa em muitas fases do processo de pesquisa. É importante destacar um dos exemplos do método misto evidenciado pelos autores: “Um pesquisador explora como indivíduos descrevem um tópico começando com entrevistas, analisando as informações e usando os achados para desenvolver um instrumento de pesquisa de levantamento” (p. 20).

3.1 - Etapas de realização da pesquisa

A primeira etapa da coleta de dados concretizou-se na análise dos relatórios de gestão, disponibilizados eletronicamente pelo Sistema de Informação - SEI nº 23106.041447/2018 – 93 da Coordenadoria de Capacitação – PROCAP e na análise do relatório de autoavaliação disponível no site institucional, referentes aos dois últimos anos anterior a presente pesquisa, pretendeu-se verificar as ações de capacitação realizadas e os problemas identificados.

A análise dos documentos disponibilizados pela PROCAP caracterizou se pela dificuldade de consolidação das informações uma vez que, os relatórios enviados não seguem uma padronização, ou seja, não apresentam a mesma metodologias, dificultando sua leitura das informações. Nesse contexto optou se, por analisar os anos de 2017 e 2018, referente somente às ações de capacitação na modalidade presencial.

A segunda etapa da coleta de dados consistiu no levantamento junto aos servidores e gestores por meio da metodologia de pesquisa aplicada ao grupo focal.

A doutrina define grupo focal como instrumento de coleta de dados que permite compreender as práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos, comportamentos e atitudes, auxiliando na obtenção de perspectivas diferentes sobre a mesma temática, permite ainda, a compreensão de ideias compartilhadas. O trabalho com grupo focais oferece oportunidade para o desenvolvimento de teorizações, tendo como uma de suas aplicações, a descoberta de necessidades (GATTI, 2005). Além disso o baixo custo e a riqueza de dados destacam se como as principais vantagens do grupo focal (FLICK (2004).

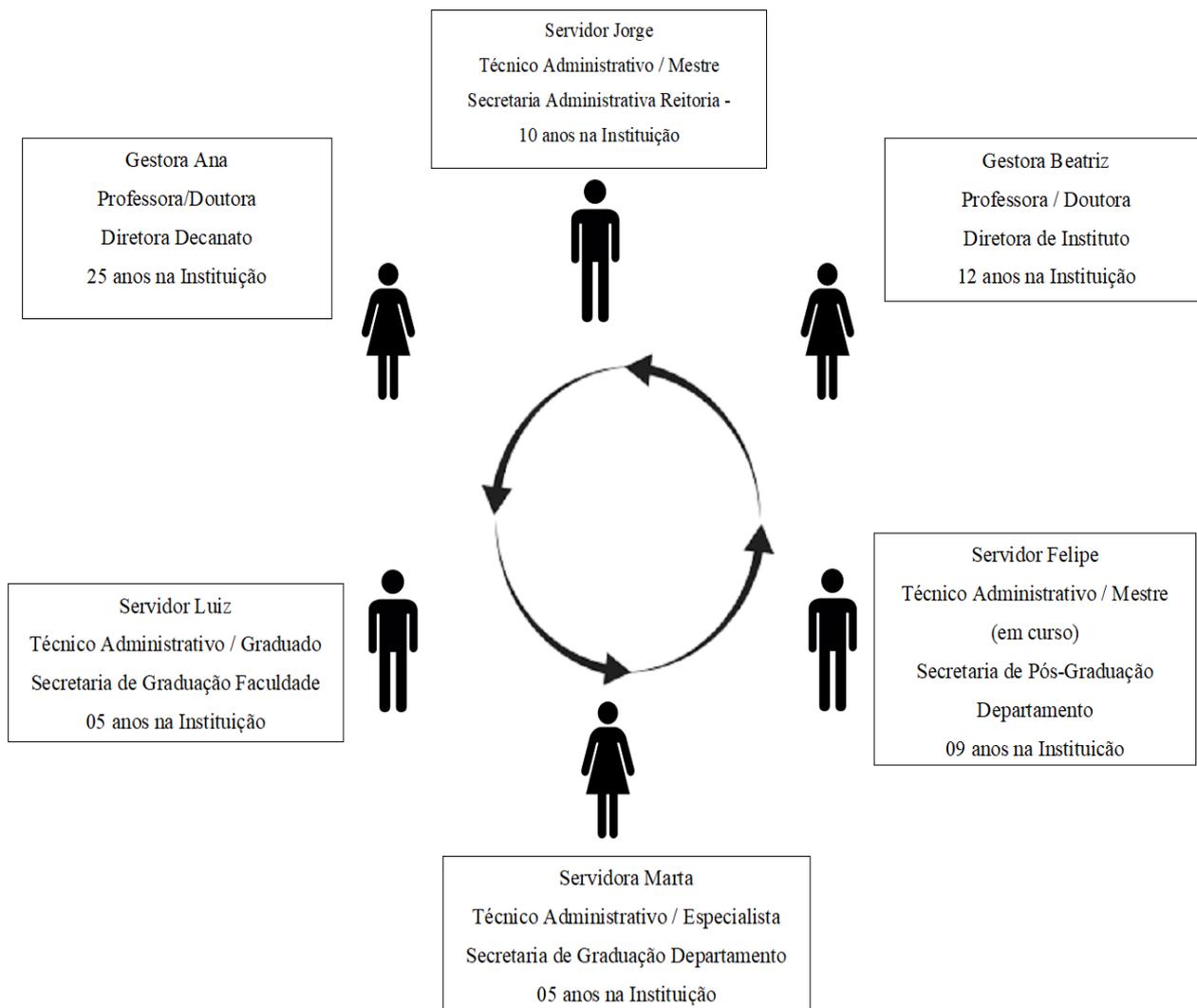
O planejamento da dinâmica foi delineado a partir do entendimento de cada participante em identificar as ações propostas pela instituição no que se concerne o processo de capacitação e analisar os avanços e entraves na oferta e realização da capacitação dos servidores, sendo apresentados os temas chaves que nortearam a discussão do grupo: Tema chave 1 – O que você entende por Capacitação profissional; Tema chave 2 - Relação entre gestores e servidores – capacitação; Tema chave 3 – Relação entre capacitação e eficiência; Tema chave 4 – Principais problemas identificados quanto a oferta/realização dos cursos de capacitação; Tema chave 5 - Impactos da capacitação na gestão

Para a deliberação da temática da pesquisa pretendeu se reunir um grupo formado por gestores e servidores de diferentes setores da instituição. Tendo como expectativa a discussão do processo capacitação da universidade na visão geral e individual dos participantes.

O grupo focal foi realizado no ano corrente, sendo composto por duas gestoras professoras, sendo uma diretora de Decanato e a outra diretora de Instituto, e quatro servidores técnico administrativo, convidados previamente pela pesquisadora por meio eletrônico (e-mail). O critério de escolha se deu pela aceitação de participação na pesquisa. Dos convites encaminhados para institutos/ Faculdade e/ou Departamentos, 06 foram respondidos de forma espontânea. A dinâmica do grupo focal foi realizada no Departamento de Design - Laboratório Interface, com duração de uma hora e trinta minutos. Os materiais utilizados para a realização da dinâmica foram: uma filmadora, tripé, computador e diário de bordo no qual as observações pertinentes foram anotadas.

Os nomes dos participantes foram substituídos por nomes fictícios, a fim de respeitar a confidencialidade das respectivas identidades e dos posicionamentos coletados nesta pesquisa.

Figura 5 - Perfil dos participantes



Fonte: autora

Esta metodologia apresentou um caráter propositivo, no qual o grupo focal foi baseado nos temas propostos, que permitiu a discursão e a apresentação de sugestões quanto ao tema capacitação. No grupo formado, pretendeu-se investigar seus conhecimentos quanto às ações de capacitação realizadas pela instituição. Para isso, almejou-se entender como os participantes do grupo focal acessavam os programas de capacitação e quais as dificuldades encontradas e as melhorias demandadas.

O primeiro passo realizado foi a apresentação dos participantes, permitindo a aproximação entre eles, sendo feita a introdução da dinâmica e apresentando o tema da pesquisa. Sendo entregue roteiro descrevendo o objetivo geral e específicos da pesquisa bem como os temas chaves que nortearam as discussões.

Momento seguinte foi distribuído aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento – TCLE, em duas vias, as quais foram devidamente assinadas pela pesquisadora e os integrantes do grupo, sendo garantido o anonimato e ainda esclarecido a dinâmica adotada de gravação em áudio e vídeo, para permitir o acesso aos dados sempre que necessário.

A seguir, foi fornecida uma explicação sobre os procedimentos a serem aplicados, bem como apresentadas as expectativas em relação aos participantes, ou seja, a discussão dos problemas e as soluções em conjunto. A discussão em grupo teve início com a instrução aos participantes que cada um teria 10 minutos para relatar quais os seus conhecimentos, dúvidas e críticas sobre o processo de capacitação profissional dos servidores técnicos da UnB obedecendo os temas-chaves apresentados.

3.2 – Análise dos procedimentos das etapas

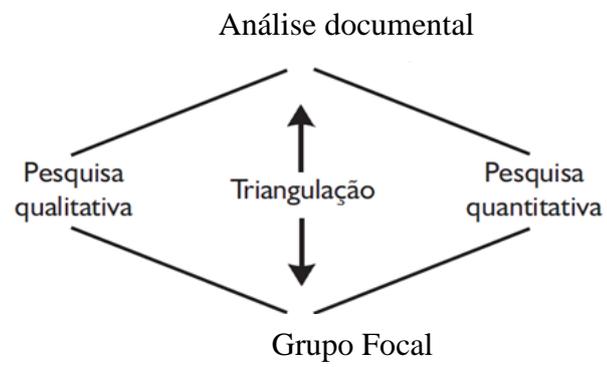
Com os dados observados na primeira etapa foram idealizados gráficos comparativos das ações realizadas e do número de concluintes que participaram dos processos de capacitação dos anos 2017 e 2018. Sendo ainda, apresentado gráfico extraído do relatório de autoavaliação.

Após transcrição da dinâmica do grupo focal foi realizada análise do discurso buscando definir as unidades de significação da propositura de cada participante em relação aos temas-chaves apresentadas. Em conformidade com o entendimento de Bardin a unidade de significação desprende naturalmente de um texto analisado segundo critérios estabelecidos. (BARDIN, 2011). Nesse sentido foi realizada a análise individual e geral das falas.

A análise do processo de capacitação realizada durante o grupo focal teve como alicerce as experiências e as dificuldades dos servidores nas ações de capacitação ofertadas pela instituição.

Após obtenção dos dados quantitativos e qualitativos, foi realizada a integração entre as pesquisas, utilizando-se do método de triangulação, que, segundo Flick (2009), supera as limitações de um método único por combinar diversos métodos e dar-lhes igual relevância.

Figura 6: Representação da triangulação



Fonte: (FLICK, 2009, adaptação da autora)

CAPÍTULO 4 – Apresentação e descrição dos resultados da pesquisa

As análises realizadas procurou verificar o processo de capacitação como instrumento facilitador e garantidor dos processos administrativos e acadêmicos no cumprimento das metas institucionais. Buscou-se verificar na visão do servidor o processo de capacitação profissional, identificando as ações realizadas nos relatórios de gestão e autoavaliação institucional, observando os avanços e entraves na oferta e realização do processo de capacitação. A análise dos dados deste estudo trabalhou com resultados subjetivos, ou seja, levou-se em conta as perspectivas dos servidores participantes do grupo focal.

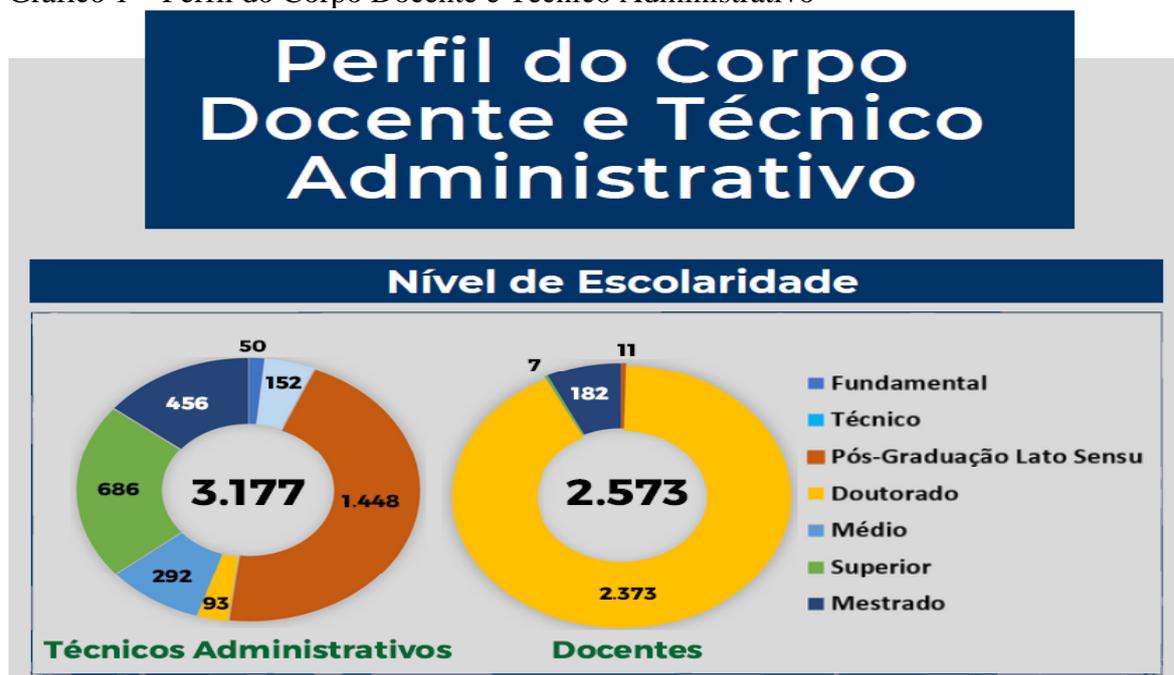
4.1 - Primeiro objetivo específico

Identificar as ações realizadas quanto à capacitação de servidores no relatório de gestão e autoavaliação institucional da UnB.

Para atingir este objetivo, foram analisados os relatórios de gestão e autoavaliação institucional, considerando o período de dois anos anterior à pesquisa, em que foram verificadas as ações de capacitação realizadas no segmento presencial. A escolha do período e do segmento citado, se deu pela dificuldade na leitura e interpretação dos dados disponibilizados pela PROCAP.

Atualmente a UnB possui 5.750 servidores, sendo 3.177 técnicos administrativos e 2.375 docentes. E como destacado no relatório de Diagnóstico de Desenvolvimento da UnB 1962/1968, a instituição desde sua criação tem a preocupação no acompanhamento da evolução e composição do seu quadro de pessoal, uma vez que, a produção indireta no processo educacional perpassava pelos servidores.

Gráfico 1 – Perfil do Corpo Docente e Técnico Administrativo



Fonte: relatório de gestão 2018

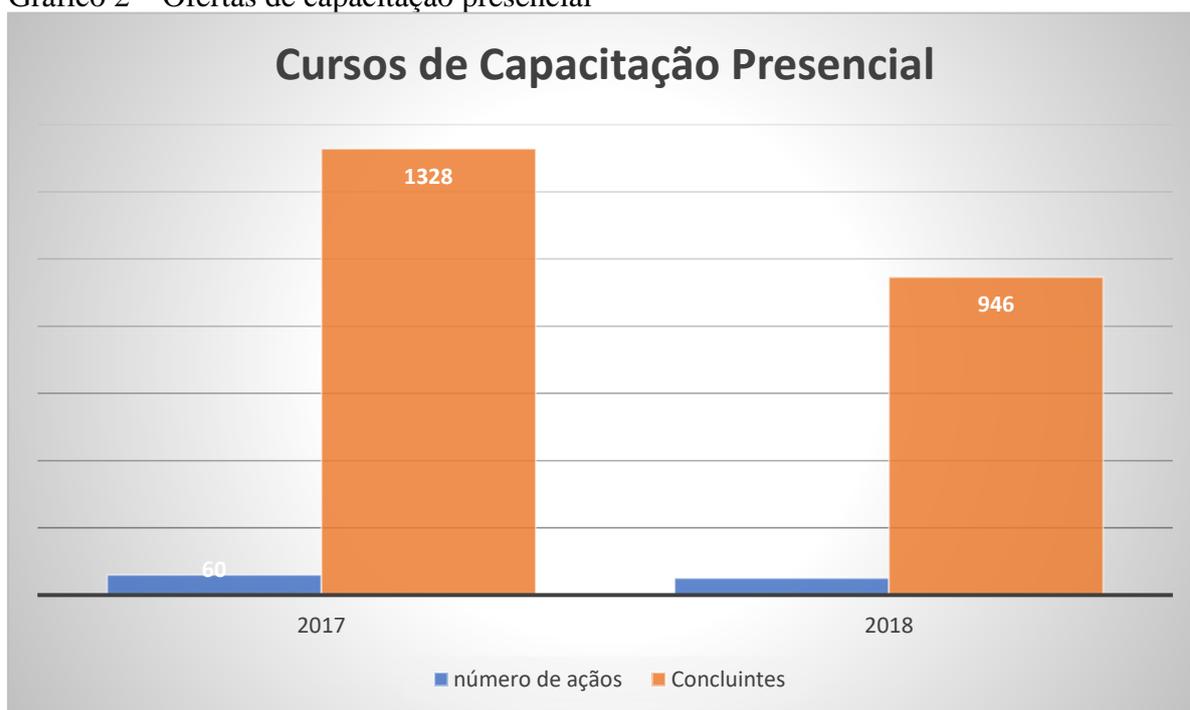
http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2018/Relatrio_de_Gesto_UnB_2018.pdf

A UnB possui um quadro de servidores qualificado, no qual pode se verificar o potencial de aprendizagem, em que a oferta de ações de capacitação condizente com a realidade de servidores, proporcionará a formação de colaboradores mais preparados, capazes de exercerem de forma efetiva suas atividades.

A análise realizada nos planos de capacitação da UnB demonstrou que a instituição não diferencia suas ações entre docentes e técnicos administrativos, nesse contexto é primordial adoção de um processo mais integrado entre gestores e servidores, respeitando as peculiaridades pessoais e institucionais, objetivando garantir a qualidade e eficiência do serviço prestado a toda comunidade acadêmica.

Considerando os anos de 2017 a 2018, verifica se a quantidade de ações realizadas e números de concluintes, na modalidade capacitação presencial.

Gráfico 2 – Ofertas de capacitação presencial

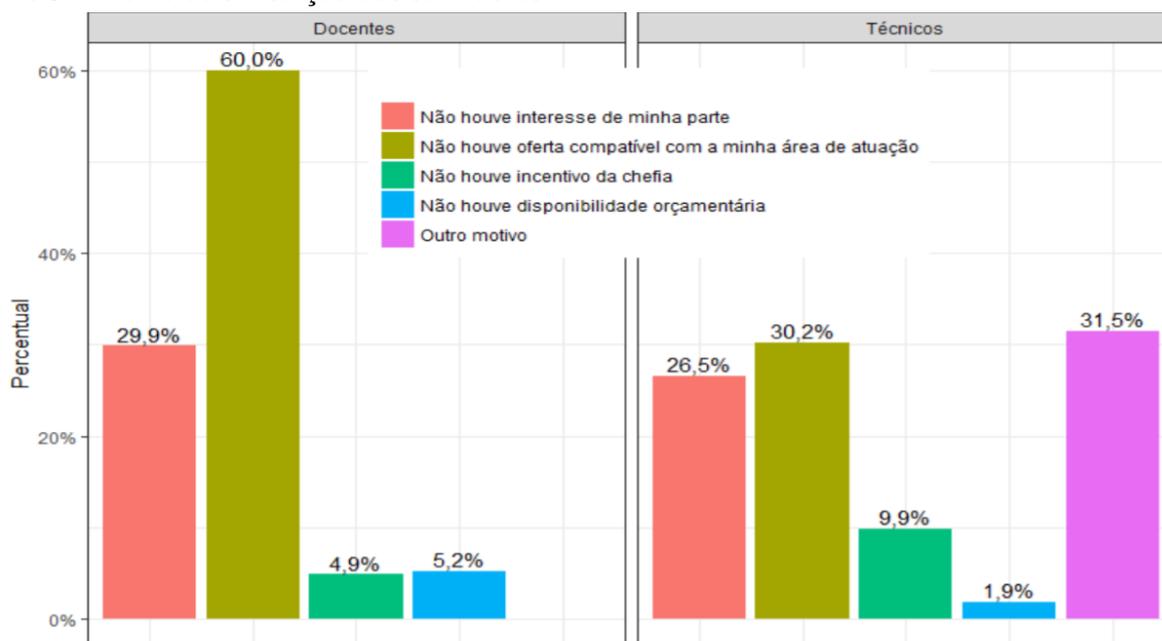


Fonte: autora

Nos dados apresentados verifica-se a média de apenas 22 concluintes por ação realizada, número muito aquém do que seria ideal, uma vez que, os processos de capacitação pautados pelo princípio da eficiência necessitam capacitar todos os servidores que compõem seu quadro de pessoal de forma contínua e permanente.

Em que pese a existência de planos de capacitação, a execução das ações não atinge ao proposto, ou seja, o servidor não participa destas propostas, nessa perspectiva seguem dados, relatório parcial de autoavaliação 2017/2019, os resultados sugerem a falta de interesse dos servidores.

Gráfico 3 – índice de satisfação dos servidores



Fonte: CIG/DAI/DPO – 2018

Com relação ao índice de satisfação do servidor quanto as ações realizadas, verificar se que grande parte destes que não participaram das atividades, por não existir oferta compatível com a sua área de atuação (60% dos docentes e 30,2% dos técnicos).

Neste contexto de insatisfação e considerando o disposto no Decreto 9.991/2019, que determina que os órgãos e entidades da administração elabore Plano de Desenvolvimento de Pessoal - PDP, com a finalidade de descrever as ações de desenvolvimento necessárias ao alcance de seus institucionais, alinhando as ação estabelecendo metas, visando atender as necessidades administrativas, operacionais, táticas e estratégicas vigentes e futuras, atuando de acordo com os princípios constitucionais da economicidade e da eficiência, preparando os servidores para as mudanças de cenários internos e externos, devendo realizar diagnóstico de competências que é entendido como identificação dos conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Portando a necessidade de elaboração de ações de capacitação mais integradas com a realidade, necessidade e interesses do servidor e da instituição se faz premente.

Outro dado que merece destaque é a falta de interesse dos servidores em participar das ações de capacitação (29,9% docente e 26,5% servidores), nesse sentido é importante destacar que, além de um direito, a capacitação profissional é uma obrigação imposta pela legislação, o princípio constitucional da eficiência objetiva garantir a produtividade e a economicidade na prestação dos serviços públicos.

No relatório de autoavaliação, no que concerne aos índices destacados na presente pesquisa, verifica-se a necessidade de maior investimento na qualificação da oferta das ações de capacitação momento da elaboração dos planos anuais. Nesse sentido o estabelecimento de metas e objetivos claros e integrados entre seus atores são essenciais para um planejamento eficiente e realizável.

Para autora Ferreira (2012) um dos grandes desafios da gestão de pessoas é fazer com que os trabalhadores se sintam bem com suas atividades, proporcionando condições adequadas para que tenham melhor desempenho. Sendo necessário evitar que ocorra um conflito de interesses pessoais e institucionais. As políticas de gestão de pessoas devem ser aplicadas de forma eficaz a todos os funcionários, independente do cargo que ocupam.

4.2 - Segundo objetivo específico

Analisar os avanços e entraves na oferta e realização do processo de capacitação do servidor técnico.

Para atingir este objetivo, foram definidas unidades de significação da propositura de cada participante, em relação às temáticas propostas.

Tabela 1 - Temas chaves da discussão proposta

Temática	Discussão proposta
1 - Capacitação profissional	O entendimento do conceito de Capacitação.
2 - Relação Gestor/Servidor	A relação gestor e servidor quanto a capacitação ofertada pela instituição
3 - Relação Capacitação/Eficiência	A relação dos processos de capacitação e eficiência dos serviços prestados
4- Problemas na oferta e realização	Os problemas no processo realização das ações de capacitação
5 - Impactos da capacitação na gestão institucional	Os impactos da capacitação dos servidores na gestão da instituição

Fonte: Autora

4.2.1 - Análise individual do grupo focal

Na primeira parte da análise da dinâmica do grupo focal foram apresentadas as unidades de significação de cada participante e seus entendimentos quantos às temáticas. Na segunda

parte segue a análise da dinâmica do grupo focal, sendo finalizado com análise geral e triangulação dos resultados.

4.2.1.1 - Análise individual da Gestora Ana

Tabela 2 – Unidades de significação – Diretora de Decanato

Temática	Unidade de significação
1 - Capacitação profissional	Capacitação técnica (sistemas); institucional, profissional; cursos específicos.
2 - Relação Gestor/Servidor	Falta de comunicação; empatia; necessidade de capacitação para o gestor.
3 - Relação Capacitação/Eficiência	Importante; agilidade nos processos; interação entre os gestores e servidores; ocorrência de menos erros.
4- Problemas na oferta e realização	Sistemas arcaicos; alta rotatividade dos servidores; falta de análise do perfil do servidor; falta de interesse na participação das ações; excessos de cursos e falta de publicidade das ações
5 - Impactos da capacitação na gestão institucional	Facilitação da leitura e Institucionalização dos processos, eficiência nos serviços prestados.

Fonte: Autora

As respostas da gestora Ana destacou a importância da capacitação tanto para os servidores da Instituição, docentes e técnicos administrativos, a mesma entende que a capacitação deve ser percebida em três vertentes: profissional, ligada a formação do servidor, técnica ligada a utilização dos sistemas e a institucional, sendo aquela capacitação destinada a entender a estrutura administrativa e organizacional da instituição, mesmo não atuando diretamente neste setor, mas esse conhecimento permite entender os processos e procedimentos da universidade.

Nesse entendimento, a orientação profissional e os programas de capacitação para o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício profissional são fundamentais, assim como os treinamentos específicos para as tarefas cotidianas do trabalho (FERREIRA, 2012).

No que concerne a relação gestor e servidor a participante destacou que a falta de capacitação do gestor, que não tem conhecimento de todos os procedimentos administrativos e

a falta de empatia com o subordinado contribuiu para um processo que não atende as demandas das políticas de capacitação da instituição.

A falta de análise do perfil do servidor, entre outros problemas levantados, para a gestora configura se como das mais importantes umas lacunas no processo de elaboração dos planos de capacitação da instituição, corroborando com esse entendimento Ferreira (2012) entende que a definição clara dos perfis profissionais favorece a elevação da produtividade.

A gestora identificou ainda, que a forma como são realizados os processos de capacitação, sem o devido direcionamento e divulgação dos cursos ofertados pela instituição, configuram se como outros entraves nas ações institucionais, nesse sentido afirmou: “*a universidade tem solução para tudo, mas o “como” que dificulta o processo de capacitação*”.

E por fim a participante destacou que capacitação auxilia na facilitação dos processos e na institucionalização das ações, refletindo na gestão universitária, uma vez que, quando qualificados os servidores e gestores realizam suas atividades com mais eficiência e cometendo menos erros, possibilitando o alcance das metas estabelecidas pela instituição no seu PDI.

4.2.1.2 – Análise individual da Gestora Beatriz

Tabela 3 – Unidades de significação – Diretora de Instituto

Temática	Unidade de significação
1 - Capacitação profissional	Capacitação Institucional; profissional e técnica.
2 - Relação Gestor/Servidor	Servidores desviados; vocação; empatia; felicidade; alegria e falta de comunicação entre gestores e servidores.
3 - Relação Capacitação/Eficiência	Facilitação dos processos; ocorrência de menos erros na execução dos serviços.
4- Problemas na oferta e realização	Treinamentos não efetivos; falta de didática; nivelamento; locais inapropriados e falta de adequação do servidor no local de trabalho
5 - Impactos da capacitação na gestão institucional	Melhoria na qualidade de vida laboral e pessoal.

Fonte: Autora

A gestora Beatriz corroborando com o entendimento da participante anterior, entendeu que capacitação profissional abrange o nível técnico, que se caracteriza como treinamento para utilização dos sistemas, institucional que se caracteriza pelo entendimento do que é a

universidade, conhecer a legislação e conhecer o setor o qual trabalho e profissional que caracteriza pela oferta de mestrado doutorado e especialização aos servidores e gestores.

No seu entendimento a capacitação é essencial para o desenvolvimento das atividades, onde a integração dos gestores e servidores objetiva garantir a qualidade na prestação dos serviços a toda a comunidade acadêmica e ao público externo.

Destacou que a formação em todos os níveis é salutar, a educação e o conhecimento dentro da universidade não podem ter um caráter meramente funcionalista, necessitando também ter um caráter mais compassivo, considerando a vocação, alegria e felicidade, devendo o processo de capacitação e lotação dos servidores ser mais humanista. Nesse sentido o defensor público Gerson Aragão (2018), entende que a felicidade no serviço público é possível, desde que se entenda o perfil do servidor, devendo o profissional trabalhar com as habilidades que possui, dialogando e interagindo com os seus pares.

Para a Beatriz o processo de capacitação deveria imbuir no servidor um sentimento de pertencimento, nesse sentido destacou a necessidade de maior integração entre os gestores e os técnicos na elaboração das ações, assim destacou a necessidade de melhoria na divulgação e didática das ações propostas pela instituição.

Ela relatou que fez dois cursos ofertados pela universidade, e destacou a falta de didática e de nivelamento entre os participantes, o treinamento no seu entendimento virou uma *FAQ - inglês Frequently Answered Questions*, na qual o objetivo era tirar dúvidas, e não atendeu suas necessidades de aprendizado. Ela entende que é necessário capacitar o geral para depois atender as especificidades dos servidores, devendo ainda, ser necessário a melhoria nos ambientes de treinamento.

Um processo de capacitação eficiente, no entendimento da participante gera inúmeros benefícios para a instituição e para o servidor, como exemplo a ela citou a melhoria do ambiente laboral e pessoal, adequação das atribuições dos servidores às suas competências e aumentando consequentemente a motivação dos servidores.

4.2.1.3 – Análise individual servidora Marta

Tabela 4 – Unidades de significação

Temática	Unidade de significação
1 - Capacitação profissional	Capacitação técnica, e profissional; aprendizagem na prática.
2 - Relação Gestor/Servidor	Falta de ambientação e falta de com os gestores.
3 - Relação Capacitação/Eficiência	Facilitação dos processos
4- Problemas na oferta e realização	Cursos superficiais; necessidade de cursos que atenda as especificidades dos servidores.
5 - Impactos da capacitação na gestão institucional	Melhoria do ambiente de trabalho e institucional.

Fonte: Autora

A servidora Marta concordou com o entendimento das gestoras quanto ao conceito capacitação, para ela o processo deveria ser dividido em técnica, profissional e institucional, destacando que essas ações deveriam ser executadas no momento da posse. Na sua visão a falta de um processo de capacitação inicial e contínua prejudica os serviços administrativos, ocorrendo falhas e retrabalho.

Marta destacou que tomou posse em 2014 e não recebeu nenhum tipo de treinamento, curso capacitação ou de ambientação, chegou ao Departamento e para sua surpresa a chefia imediata não tinha conhecimento de sua nomeação para o posto, para ela a falta de integração e conhecimento do gestor em relação ao processo administrativo é um dos entraves para garantir um processo de capacitação eficiente.

O seu aprendizado foi na prática e sem colaboração dos colegas e da instituição, destacou a falta de ambientação prejudica a adaptação ao local de trabalho. Nesse sentido a doutrina entende que no momento da admissão em uma nova empresa, órgão e atividade é necessário um período de ambientação e socialização, uma vez que permite ao servidor compreender e ajustar se a sua nova realidade.

Com relação aos cursos ofertados pela instituição, a servidora afirmou que participou de poucos, destacou que as ações disponibilizadas não atendia às suas demandas laborais e caracterizaram se pela superficialidade não atingindo as expectativas de aprendizagem.

Para a servidora a elaboração e efetivação de um processo de capacitação mais integrado com a realidade e as especificidades dos servidores, conseqüentemente irá resultar na melhoria do ambiente pessoal, laboral e institucional.

4.2.1.4 – Análise individual servidor Luiz

Tabela 5 – Unidades de significação

Temática	Unidade de significação
1 - Capacitação profissional	Capacitação técnica.
2 - Relação Gestor/Servidor	Falta de integração e desconhecimento do gestor dos processos de capacitação
3 - Relação Capacitação/Eficiência	Institucionalização e facilitação dos processos
4- Problemas na oferta e realização	Falta de treinamento introdutório; Falta de nivelamento dos participantes e Falta de relação capacitação e função.
5 - Impactos da capacitação na gestão institucional	Melhoria dos processos e do ambiente laboral.

Fonte: Autora

O servidor Luiz informou que também não teve treinamento introdutório, do momento da posse até sua entrada em exercício não foram passadas nenhuma orientação da instituição ou do trabalho a ser executado.

Destacou a necessidade de verificar as hierarquias nos processos administrativos, no seu entendimento, muitos setores funcionam sem a presença e participação dos gestores, exemplificado tal situação relatou que a nova servidora do Departamento, que trabalha, conheceu a chefia uma semana após sua entrada em exercício. Nesse sentido afirmou que muitos diretores não entendem o processo de capacitação e dificultam a participação dos servidores.

Na sua visão o processo de capacitação profissional da instituição não é adequado a realidade dos departamentos, informou que teve a necessidade de aprender na prática, e quando realizou o curso de capacitação, a ação não tendeu as suas expectativas, a falta de nivelamento e a superficialidade do treinamento prejudicou o aprendizado.

Destacou ainda, a necessidade de trazer as ações de capacitação para a realidade do servidor, promover atividade com exemplos do dia a dia, com simulações dos atendimentos administrativos que são realizados na instituição.

Sendo imperativo a participação do servidor no processo de elaboração das ações de capacitação. A integração com a chefia e os gestores são essenciais. Nesse contexto exemplificou que a PROCAP oferece cursos no horário de trabalho e a chefia imediata não autoriza, ou seja, a instituição oferece a capacitação, mas não oferece condições para o servidor participar, segundo entendimento do servidor os gestores criam as regras, mas não as cumprem.

4.2.1.5 – Análise individual servidor Felipe

Tabela 6 – Unidades de significação

Temática	Unidade de significação
1 - Capacitação profissional	Capacitação técnica; Avanço nos últimos 09 anos na política de capacitação.
2 - Relação Gestor/Servidor	Falta de integração entre os gestores e servidores e necessidade de entender os processos.
3 - Relação Capacitação/Eficiência	“Manualização” dos processos.
4- Problemas na oferta e realização	Falta de orientação inicial e falta de interesse dos servidores
5 - Impactos da capacitação na gestão institucional	Melhoria do ambiente institucional

Fonte: Autora

O servidor Felipe destacou que está nove anos na instituição e teve o mesmo problema que os servidores anteriores, não recebendo nenhuma orientação, no entanto, para ele a instituição melhorou no processo de capacitação desde sua entrada, mas ainda existem lacunas que precisam ser corrigidas, entende que o problema inicial está no processo de seleção.

Nesse sentido, a autora Schikmann (2010) critica a descrição dos cargos, onde se limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica dos servidores, configurando com frequência o desvio de função no setor público.

O servidor entende a dificuldade de atender toda a universidade em suas especificidades, mas para ele, existem processos que são comuns a todos, e que deveriam ser “manualizados”, ou seja, deveriam ser criados manuais com os procedimentos padrões, que facilitariam o entendimento e a execução das atividades. Destacou que a falta de um mapeamento de processos, e dos perfis dos servidores prejudica o processo de capacitação.

4.2.1.6 – Análise individual servidor Jorge

Tabela 7 – Unidades de significação

Temática	Unidade de significação
1 - Capacitação profissional	Diferença entre os termos capacitação e formação profissional.
2 - Relação Gestor/Servidor	Relação interpessoal, avaliação
3 - Relação Capacitação/Eficiência	Facilitação dos processos
4- Problemas na oferta e realização	Necessidade de identificação das demandas dos servidores
5 - Impactos da capacitação na gestão institucional	Melhoria do ambiente laboral.

Fonte: Autora

O servidor Jorge entende capacitação profissional diferente de formação profissional, sendo a primeira relacionada a sua atividade desenvolvida na instituição e segundo estaria relacionada a sua formação acadêmica. No seu entendimento os servidores ingressam na UnB, acessam ao plano anual de capacitação e somente apresentam interesse nos quatro primeiros anos, uma vez que as ações influenciam na progressão de carreira e salarial, após tal período os servidores não demonstram interesses e não são incentivados a participarem dos processos.

Assim como os demais participantes o servidor destacou a dificuldade das relações interpessoais dos gestores com o servidor, no seu entendimento o primeiro não tem a mínima noção do que o servidor precisou para desenvolver as atividades administrativas. Nesse sentido, observou que gestor e a chefia imediata necessitam interagir com os servidores para poderem elaborar e efetivar ações de capacitação que realmente tenham efetividade na melhoria dos serviços prestados pela instituição.

Para o servidor o processo avaliativo das ações configura se como um importante elemento no processo de capacitação, sendo necessário desmistificar o método de avaliação, pois é nessa fase que pode ser verificada a efetividade da ação e suas lacunas.

Corroborando o entendimento geral, o servidor destacou que a existência de uma política de capacitação eficiente resultara na melhoria dos serviços prestados, facilitando a leitura e institucionalização dos processos, permitindo ao servidor o desenvolvimento de

técnica e abordagens criativas necessárias para acompanharem a evolução administrativa e tecnológica.

4.2.1.7 – Análise da dinâmica do grupo focal

O grupo focal composto pelos dois seguimentos que compõe o quadro de funcionários da UnB, docentes gestoras e servidores técnicos administrativos, objetivou identificar as percepções e seus entendimentos convergentes e divergentes quanto ao processo de capacitação da instituição.

Durante a dinâmica foram percebidas conjecturas com significações importantes para a pesquisa realizada qual sejam: a) entendimento do processo de capacitação em três níveis, Institucional, técnico e pessoal, onde os servidores destacaram com mais ênfase a observância do dia a dia, ou seja, um capacitação mais técnica que consequente mente facilitaria a realização dos serviços administrativos.

Entre as gestoras, foi pacífico o entendimento de que o processo de capacitação deve observar principalmente os interesses institucionais, para garantir melhor resultado na prestação dos serviços.

Os servidores técnicos administrativos foram mais enfáticos quanto a necessidade de adequar as ações de capacitação à realidade do dia a dia acadêmico e administrativo, destacando que a oferta de cursos com temáticas não condizentes com a sua função, resulta no alto índice de desinteresse dos funcionários em participar das ações propostas pela instituição.

A necessidade de melhoria na comunicação entre os demandantes e demandados das ações de capacitação caracterizou -se como um dos pontos convergentes na dinâmica e nesse contexto considerando ao dispositivo legal Decreto 9.991/2019 dispõe a necessidade de elaboração de um PDP preferencialmente utilizando se da gestão de competência. Verificando as necessidades da instituição em concordância com as demandas dos servidores, buscando equidade, economicidade e eficiência dos serviços públicos.

4.2.1.8 – Análise geral – Triangulação dos resultados

A presente análise se propôs a responder os objetivos específicos, levando os resultados a serem triangulados, ou seja, buscou se relacionar, o entendimento dos servidores no processo de capacitação, os dados apresentados das ações realizadas e na satisfação dos servidores, a

doutrina e a legislação para responder o objetivo geral da pesquisa que foi analisar o processo de capacitação dos servidores da UnB.

Os servidores participantes do grupo focal, entenderam a capacitação como processo contínuo e necessário, em que pese a doutrina não faça diferenciação no conceito de capacitação, todos perceberam a existência de três níveis sendo: institucional, técnico e profissional.

Considerando o princípio constitucional da continuidade, os servidores destacaram que a institucionalização dos processos é essencial para garantir a efetividade dos serviços prestados, devendo ser alcançado por meio de ações de capacitação permanente, em que os servidores possam desenvolver as suas habilidades técnicas e funcionais voltadas para as suas realidades.

Nesse sentido, Amaral (2006) destacou que a moderna gestão de pessoas deve se alicerçar em um tripé estratégico: gestão por competências, democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação, e qualificação intensiva das equipes de trabalho, fazendo uso da tecnologia da informação. A autora considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências, significando uma nova perspectiva para o trabalho que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico.

A necessidade de identificação dos atores que compõe os processos de capacitação, no entendimento dos servidores proporcionaria maior interação entre os gestores e servidores, a falta de comunicação entre estes a gestão e os agentes executores das atividades, configura-se um dos entraves que não permitem a efetiva realização das ações de capacitação na UnB. De encontro a esta observação o autor Ferreira (2012) destaca a necessidade de adoção de estruturas horizontais no processo de capacitação, baseadas na cooperação e ajustamento mútuo, onde todos os atores compartilhem a missão da instituição, percebendo as funções como parte de um conjunto de serviços que necessitam ser cumpridos de forma harmoniosa.

O legislador ao incluir a eficiência como princípio constitucional primou pelo respeito aos interesses da coletividade e na economicidade na prestação dos serviços públicos, nesse sentido, os participantes do grupo entenderam que a adoção de uma política de capacitação baseada no perfil dos servidores, na realidade laboral e na integração entre seus atores, possibilitaria o desenvolvimento de ações voltadas para a facilitação na leitura e execução dos processos institucionais.

Segundo entendimento dos participantes da dinâmica, um dos motivos que leva os servidores a se qualificarem e capacitarem, no início da carreira é a motivação financeira, decorrente da progressão funcional. Sendo que após o atingimento do topo da carreira, o desinteresse por ações que não traduzem a realidade laboral aumenta consideravelmente.

Com relação aos impactos dos cursos de capacitação ofertados pela UnB nas atividades realizadas pelos servidores no dia a dia, foi considerado de pouca eficácia, pois segundo os relatos a multiplicidade de cursos que não dialogam com a realidade laboral, tendem a não refletir na execução dos trabalhos.

Como entraves do processo de capacitação da UnB, foram destacados: (a) falta de interação dos gestores e servidores, (b) cursos que não refletem a realidade funcional do servidor, (c) cursos superficiais, (d) falta de didática e nivelamento dos participantes, (e) falta de interesse dos servidores. Outra observação destacada, como um entrave quanto a capacitação foi quanto a forma como é feita, a divulgação das ações de capacitação os servidores destacaram que quando tomam conhecimento da ação ela já se realizou ou foi cancelada por falta de “quórum”, sendo necessário a melhoria da comunicação em todos os níveis.

Analisando os entraves levantados pelos servidores e os dados apresentados nos relatórios de gestão e autoavaliação verifica-se a necessidade de melhoria na qualidade das ações ofertadas, nesse contexto, a participação dos servidores e gestores no momento de elaboração do processo de capacitação se faz necessária. A falta de ações de capacitação voltadas para o interesse dos servidores e da instituição os resultados demonstra o alto índice de insatisfação e de desinteresse dos servidores.

Em que pese nos últimos dois anos tenha ocorrido melhorias na política de capacitação da Universidade, como exemplo a implementação do mestrado profissional destinados aos técnicos da UnB, a falta de direcionamento e pluralidade de ações sem a devida verificação dos interesses dos servidores caracteriza se como uma das causas pelo baixo interesses dos servidores.

A UnB, como demonstrado, possui uma força de trabalho de alto nível, no qual a gestão de conhecimento na capacitação, possibilitaria a formação dos servidores para atuarem em todas as áreas da instituição. A simplificação e facilitação da leitura dos processos, a melhoria do ambiente laboral, a melhoria na relação gestor e servidores, a resolução de problemas com criatividade e presteza são alguns dos impactos proporcionados pela capacitação profissional, na visão dos servidores.

A capacitação institucional configura-se no treinamento dos servidores para afrontar todas as situações relacionadas à sua atividade, possibilitando o atendimento das demandas e a resolução dos problemas com criatividade, rapidez e economicidade. A capacitação foi entendida como elemento de fundamental importância para o sucesso das instituições.

Do entendimento geral pode-se inferir que as ações de capacitação não podem ser vistas apenas como uma questão de funções técnicas, mas também como um processo de melhoria na qualidade de vida e do ambiente de trabalho. A necessidade de entender o que é universidade, qual a sua função no desenvolvimento do país, na formação de profissionais e cidadãos é consequência de um processo de capacitação eficiente, voltada para atender as necessidades dos servidores, observando suas realidades funcionais e da instituição.

O trabalho administrativo realizado por servidores capacitados e conscientes da relevância de suas atividades, possibilita soluções criativas e eficientes nos momentos de crise. O processo de capacitação é realizado no dia a dia, uma construção, tijolo por tijolo que toca no pequeno tempo as pessoas que trabalham na instituição e no grande tempo toca nossa história enquanto humanidade.

Em que pese a existência de planos de capacitação anuais eles não atendem as necessidades dos servidores e dos gestores conforme percebidos nas argumentações do grupo focal e nos dados levantados nos relatórios de gestão e autoavaliação. Cursos superficiais, realizados em locais inadequados, didática falha, falta de comunicação entre os servidores e gestores, divulgação ruim, falta de definição do perfil dos servidores foram algumas das observações destacadas, nesse contexto é preciso que a instituição adote novas estratégias para evitar sua atrofiação, proporcionando novas formas de atuação, implementando processos que promovam mudanças e difunda entre os servidores novas ideias capazes de impulsionar o processo de capacitação profissional.

A capacitação profissional para os servidores públicos é mais que um direito, caracteriza-se como uma obrigação albergada na Constituição Federal, no caput do artigo 37. A participação em cursos de capacitação, demonstram o interesse público dos servidores, e nesse contexto a Carta Magna ordenou que os entes da federação incentivassem e promovessem a qualificação dos seus servidores, determinando a reserva de recursos para incentivar a qualificação e o aperfeiçoamento dos seus servidores públicos. A capacitação ao mesmo tempo deve assegurar uma educação básica e fundamental ao lado da formação técnica e institucional que permita aos servidores acompanhar os avanços e as mudanças nos processos administrativos.

Considerando ainda, o entendimento geral que para construção e manutenção de um processo de capacitação eficaz é necessário a interação entre seus atores, gestores e servidores, a identificação do perfil profissional, a contextualização das ações de capacitação com a realidade dos trabalhos realizados, a institucionalização dos processos que possibilite o enfrentamento dos conflitos diários na prestação dos serviços públicos.

O êxito de qualquer universidade repousa no material humano que empresta sentido aos ideais universitários, esta foi uma afirmação do sociólogo Fernando Henrique (2012) em sua análise sobre a criação de UnB, portanto, a valorização do servidor é premente para a construção de uma universidade plural.

Os resultados sugerem que para a elaboração de ações efetivas nos processos de capacitação o diálogo e a adoção de metodologias adequadas a realidade funcional irão permitir ao servidor desenvolver suas competências de forma ativa e progressiva construindo assim, um processo de crescimento profissional e institucional.

CAPÍTULO 5 – Apresentação do produto técnico do Mestrado Profissional

A partir das observações levantadas e da análise dos resultados verificou-se que a falta de **um perfil de competência do servidor e de um processo avaliativo eficaz** prejudicam a instituição na elaboração e execução das ações de capacitação. Confirmando tal entendimento, temos alto índice de insatisfação e de desinteresses em relação às ações propostas que não atendem às necessidades e às especificidades dos servidores da Universidade de Brasília. Nesse sentido, destaco a fala de um dos participantes de que o processo de capacitação deveria: *capacitar pessoa certa, no momento certo e para o local certo atendendo a estes três elementos, as ações propostas seriam mais efetivas e atenderia os anseios dos servidores.*

Nesse contexto, para capacitar a pessoa certa, no momento certo e para local adequado é necessário a realização de um mapeamento de competências, conforme disposto no guia de gestão por competência do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, essa ação é o pilar desta gestão, pois visa identificar as relações entre as competências existentes na organização e aquelas são necessárias e desejáveis aos alcances das metas e objetivos estabelecidos pela Universidade.

Nesse sentido, a instituição necessita adotar ações de gestão por competências, adotando metodologia que conduza para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades dos servidores, devendo se basear na nova legislação vigente, qual seja, o Decreto 9.991/2019, que tem como objetivo a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Nesse cenário as ações de capacitação deverão incentivar e apoiar as iniciativas de formação promovidas no âmbito da própria instituição, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu quadro de pessoal, cujo desenvolvimento das competências individuais resulta na melhoria dos serviços prestados ao cidadão usuário dos serviços públicos em educação superior.

Como já destacado a legislação atual no que se concerne ao processo de capacitação prima pela gestão de competências e nesse sentido a adoção de um processo avaliativo que analise o desempenho e o conhecimento dos indivíduos em relação à competência profissional requerida é necessária.

O processo avaliativo também deve ser considerado como um pilar no processo de capacitação, uma vez que a partir da avaliação dos gestores, servidores e da instituição que se

torna possível verificar as lacunas e as necessidade de correção das ações adotadas. Ferreira (2012) entende esta fase como fundamental para a obtenção de clareza nas metodologias adotadas.

Nos termos do Decreto 5.825/2006 que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/2005, dispôs a necessidade de um Programa de Avaliação de Desempenho com o objetivo de promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição das condutas para as políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade e os seus resultados deveram fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da Instituição, proporcionando condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho de seus servidores.

Destacando que os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos no Decreto acima mencionado.

Nesse sentido a Universidade necessita adotar ações de avaliação condizentes com a realidade laboral dos servidores que possibilite o diálogo e a participação de todos os integrantes da equipe de trabalho e dos usuários dos serviços prestados pela Instituição.

Diante o exposto apresento a propositura de duas diretrizes sendo:

1 – Mapeamento de competências – configurando-se, nos termos legais do Decreto 9.991/19, como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Sendo necessário segundo Dutra (2012) a adoção de um sistema de gestão do desenvolvimento gerando os seguintes desdobramentos:

- a) Análise a partir da individualidade;
- b) Análise das deficiências individuais;
- c) Análise das efetividades das ações de desenvolvimento;
- d) Adequação das ações de desenvolvimento.

Para a realização deste mapeamento a instituição deverá organizar-se observando os objetivos e valores previstos no PDI, adotando ações que traduzam o compromisso de Universidade com os interesses da coletividade.

2 – Avaliação por competências - definido pelo dispositivo legal, como o programa de avaliação de Desempenho, objetivando promover o desenvolvimento institucional e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Os resultados de tal ação deverá fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico com o foco no desenvolvimento de pessoal, buscando melhorias nos processos de trabalho e condições mais favoráveis aos servidores, avaliando o desempenho coletivo e individual dos colaboradores, configurando-se como um sistema pedagógico, coletivo e participativo abrangendo toda as ações institucionais, pessoal e coletiva.

O processo avaliativo deverá ter periodicidade anual, com a participação de todos os atores que compõe o universo da Instituição, ou seja, docentes, servidores, discentes e comunidade externa.

A ações propostas deverão ser pautadas nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para verificar as lacunas e as necessidades no momento de elaboração e execução das ações de capacitação, baseando se ainda, nos objetivos e metas delineadas no PDI da Instituição.

As diretrizes propostas vão de encontro ao disposto no Decreto 9.991/2019, especificamente ao disposto no artigo 3 § 2º que dispõe a necessidade de elaboração do PDP, precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências, que é considerado como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. O novo decreto manteve a intenção de fortalecer a cultura de planejamento da capacitação vinculada com os objetivos organizacionais.

CAPÍTULO 6 - Considerações Finais

O presente estudo visou verificar as ações de capacitação na visão dos servidores, tendo como objetivo a apresentação de um produto técnico do Mestrado em Educação na Modalidade Profissional, definido como a propositura de diretrizes para as ações de capacitação. As observações levantadas pelo grupo focal foram condizentes com a realidade das ações de capacitação oferecidas pela instituição. Destacando que a falta de integração entre os gestores e servidores prejudica sobremaneira as ações de formação. O processo de capacitação deve ser elaborado em conjunto com os servidores e ser mais condizente com as realidades administrativas e as peculiaridades de cada setor da universidade.

Como entraves do processo de capacitação da UnB, foram destacados: (a) falta de interação dos gestores e servidores, (b) cursos que não refletem a realidade funcional do servidor, (c) cursos superficiais, (d) falta de didática e nivelamento dos participantes, (e) falta de interesse dos servidores. Outra observação destacada, como um entrave quanto a capacitação foi quanto a forma como é feita, a divulgação das ações de capacitação os servidores destacaram que quando tomam conhecimento da ação ela já se realizou ou foi cancelada por falta de “quórum”, sendo necessário a melhoria da comunicação em todos os níveis.

Analisando as dificuldades levantados pelos servidores e os dados apresentados nos relatórios de gestão e autoavaliação verifica-se a necessidade de melhoria na qualidade das ações ofertadas, nesse contexto, a participação dos servidores e gestores no momento de elaboração do processo de capacitação se faz necessária. Os resultados demonstram que a falta de ações voltadas para o interesse dos servidores e da instituição concretizou-se no alto índice de insatisfação e de desinteresse dos servidores.

Os resultados encontrados demonstraram a necessidade de adoção de um processo de capacitação em três níveis sendo: profissional, técnica e institucional, apesar de a doutrina não apresentar tal nivelamento a observação mostrou se pertinente. Nesse sentido, a capacitação ao mesmo tempo precisa assegurar uma educação básica e fundamental ao lado da formação técnica e institucional permitindo aos servidores acompanhar os avanços e as mudanças nos processos administrativos.

Em todas as observações levantadas, percebeu se a existência de problemas relacionados a oferta das ações de capacitação. Existindo ainda, a preocupação dos servidores em oferecer à comunidade acadêmica serviços de qualidade. Nesse contexto, a definição do perfil dos servidores, ponto convergente na discussão do grupo focal, é uma das ações necessárias para

instituição conhecer as habilidades e competências dos seus colaboradores, possibilitando assim a elaboração de um plano de capacitação eficaz.

Observação esta que vai de encontro com a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto n.9.991/2019), em que a elaboração das propostas de capacitação deverão ser precedidas, preferencialmente, por um diagnóstico de competências, sendo este considera como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função gestão por competência. Como destacado o novo decreto manteve o entendimento da capacitação por competência.

O legislador ao incluir a eficiência como princípio constitucional primou pelo respeito aos interesses da coletividade e na economicidade na prestação dos serviços públicos, nesse sentido, os participantes do grupo entenderam que a adoção de uma política de capacitação baseada no perfil dos servidores, na realidade laboral e na integração entre seus atores, possibilitaria o desenvolvimento de ações voltadas para a facilitação na leitura e execução dos processos institucionais.

A institucionalização das ações e o desenvolvimento de manuais para a facilitação da leitura dos processos foram entendidos como resultado do processo de capacitação eficaz, pois permite a reunião das informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, caracterizando se como instrumento facilitador do funcionamento da organização.

Para o cumprimento de sua missão institucional disposta no PDI 2018-2022, de ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãs e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência, o fortalecimento do desenvolvimento dos servidores e dos serviços prestados pela Universidade é essencial. Portanto, a capacitação e a educação permanente dos servidores são elementos fundamentais para atingir o objetivo central da Instituição delineado em seu PDI.

Os dados referentes a oferta e a realização das ações de capacitação, analisadas em conjunto com as observações dos servidores participantes do grupo focal e as políticas empreendidas pela UnB na formação de seus colaboradores sugerem a necessidade da adoção de ações integradas que atenda a demanda dos servidores e da universidade.

A capacitação profissional para os servidores públicos é mais que um direito, caracteriza se como uma obrigação albergada na Constituição Federal, no caput do artigo 37. E nesse sentido, o entendimento geral é para a construção e manutenção de um processo de capacitação

eficaz, buscando a interação entre seus atores, gestores e servidores, identificando o perfil profissional, adequando a contextualização das ações de formação com a realidade dos trabalhos realizados, institucionalizando os processos, possibilitando assim, o enfrentamento dos conflitos que poderão surgir na prestação dos serviços a toda comunidade acadêmica.

Nesse sentido, espera-se que o presente estudo contribua para abertura de ciclos de discussões, composto por gestores e servidores que possibilite a elaboração de um processo de capacitação condizentes com a realidade laboral, os interesses pessoais e institucionais, considerando as diretrizes propostas, ou seja, que possibilite a elaboração de um processo de mapeamento e de avaliação por competência de todos os servidores da UnB.

REFERÊNCIAS

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 09-28

ALTENFELDER, Anna Helena. Desafios e tendências em formação continuada. *Constr. Psicopedag.*, São Paulo, v. 13, n. 10, 2005. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542005000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 25 mar. 2019.

ALVES, Manoel. (2012) Governança educacional e gestão escolar: reflexos na responsabilidade social da educação. In: IOSIF-Guimarães, Ranilce. (org.). Disponível em:< <https://uescolagestao.files.wordpress.com/2012/02/artigo-governac3a7a-educacion-al-ucb.pdf>> acessos em 10 fev. 2019.

AMARAL, Helena Kerr do. Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos. 2004. Disponível em: Acesso em: 25 set. 2015.

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

ARAGÃO, Gerson. **Felicidade e serviço público: é possível ser feliz após o concurso?** Disponível em: <<https://www.metododeestudo.com.br/felicidade-e-servico-publico/>>Acessado em 20/10/2019.

BARDIN, Laurence *Análise de conteúdo* / Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. – São Paulo: Edições 70, 2011.

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

BRASIL, **Emenda Constitucional nº 95** de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por Competências** <<https://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao/gestao-por-competencias/>> Acesso em 07/09/2019

BRASIL. Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/árrio_tuição/árrio_tuição.htm.

BRASIL. Decreto – **Lei nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Estabelece as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, Autarquia e Fundacional, 2006^a. (REVOGADO)

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

BRASIL. Instrução Normativa Nº 201 de 11 de setembro de 2019. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativan-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>

BRASIL. **Decreto n. 5.773**, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), 2006b.

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, 2006.

BRASIL. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm

BRASIL. **Lei nº 11.091/05**, de 12/01/2005 que dispõe sobre a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PPCTAE), no âmbito das Institutos Federais de Ensino Superior (IFES), 2005.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 022.577/2012-2 Plenário. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/transparencia/adm/arquivos/acordao_tcu_3023_2013_acessado_em_15_jun.2019

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

CHARLES, Christophe. **História das universidades**. Tradução árrio Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

COLOMBO, Álvaro Simões (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013.

COLOMBO, Álvaro Simões; RODRIGUES, Gabriel Álvaro. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

COSTA DE SOUSA, Ana Maria. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBO, Álvaro Simões; RODRIGUES, Gabriel Álvaro. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97 – 110.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos.** Tradução: Magda França Lopes. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013

DARCY, Ribeiro (org). Universidade de Brasília – **Projeto de Organização, Pronunciamento de educadores e Cientistas e Lei nº 3.998 de 15 de dezembro de 1961/Darcy Ribeiro – Brasília: Editora UnB, 1ª reimpressão ed. Especial, 2012. Pg.122**

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

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** [recurso eletrônico] / Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa. – 3. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2009

GATTI, Bernadete Angelina, **Grupo focal em ciências sociais e humanas – Brasília: Libere Livro Editora, 2005.**

GRILLO, Antônio Niccoló - **Desenvolvimento de pessoal nas Universidades: em busca da qualidade do ensino superior-** Florianópolis: Insular, 1996.

HOLLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário Aurélio online de português.** Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/capacitacao/>> Acesso em 06/04/2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINELA, Fernanda, **Direito Administrativo-** 6.ed. – Niteroi: Impetus, 2012.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos.** Tradução Reynald C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINOGUE, Kenneth R. **O Conceito de universidade.** Trad. de Jorge Eira G. Vieira. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

MONTEIRO, Dirce Charara. GIOVANNI, Luciana Maria. Formação Continuada de Professores: O desafio Metodológico. In: MARIN, Alda Junqueira (Org.). **Educação Continuada: Reflexos, alternativas.** Campinas, SP: Papirus, 2000, p. 129-143.

MORHY, Lauro (Org.). **Universidade no mundo.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

NEVES, Fernando Pereira; Cid ALLEDI FILHO 1; Osvaldo QUELHAS; Noemi BONINA; Júlio VIEIRA; Vânia MARQUES - Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 38 (Nº 07) 2017

PAPA FILHO, Sudário. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior. In: GOULART, Íris Barbosa **Gestão de Instituições de ensino superior: Teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009, p. 19-30.

RUBIÃO, André. **História da universidade: genealogia para um “modelo participativo”**. (CES): Cidade: Edições Almedina, 2013.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia & BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. pp. 11 - 28
TOFIK, Denise Sawaia. **A Gestão Acadêmica nas Instituições de Ensino Superior. Gestão Universitária: Os caminhos para a excelência**. Organizadora, Sonia Simões Colombo. Porto Alegre: Penso, 2013.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Coordenadoria de Capacitação. Disponível em: <http://www.capitacao.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=445&Itemid=405>. Acesso em: 05 de março de 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Diagnóstico de Desenvolvimento da UnB 1962/1968 – Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/ate1979/DiagnosticoDesenvolvimento1962_68.pdf>. Acesso em 05 abr. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Estatuto – Regimento Geral 2011. Disponível em: <https://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano Diretor Institucional ciclo 2006/2010. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/planodesenvinstitucional/PDI_2006-2010.pdf> Acessado em: Acesso em: 05 abr. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano Diretor Institucional ciclo 2014/2017 – disponível em: <http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/planodesenvinstitucional/PDI_2014-2017.pdf> Acessado em: 05 abr. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano Diretor Institucional ciclo 2018/2022. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/planodesenvinstitucional/PDI-UnB-2018-2022.pdf>>. Acessado em: Acesso em: 05 abr. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Relatório de Autoavaliação Institucional <<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/autoavaliacaoinstitucional/Relatorio-de-Autoavaliacao-Institucional---2017---FINAL.pdf>> Acessado em: 12 jun.2019

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Relatório de Gestão 2018.
<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2018/Relatrio_de_Gesto_UnB_2018.pdf> Acesso em: 10 jun. 2019

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Relatórios de atividades 1980 A 1999
<<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/de1980a1999/RelatorioGeralAtividades1981Volume1-parte1.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2019

APÊNDICE A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Convido o(a) Senhor(a) a participar voluntariamente do projeto de pesquisa “*A capacitação profissional na visão dos servidores da Universidade de Brasília*”, sob a responsabilidade da mestrandia Patrícia Carlos dos Santos, o projeto tem por objetivo analisar a capacitação profissional dos servidores técnicos administrativos quanto a sua importância, necessidade e suas influências na gestão acadêmica, administrativa e financeira da Universidade de Brasília.

O(a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe assegurando que seu nome não aparecerá sendo mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação se dará por meio de um grupo focal a ser realizado no mês de setembro no de dois mil e dezenove no laboratório Interface do Departamento de Design, localizado no ICC Norte Módulo 18 subsolo as 10h, com um tempo estimado de uma hora para sua realização. A dinâmica do grupo focal será gravada em vídeo e áudio.

O(a) Senhor(a) pode se recusar a responder (ou participar de qualquer procedimento) qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo para o(a) senhor(a). Os resultados da pesquisa serão divulgados em materiais acadêmicos. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda da pesquisadora.

Caso concorde em participar, pedimos que assine este documento que foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra com o(a) Senhor(a).

Pesquisadora Patrícia Carlos dos Santos
Telefone (61) 99132-1033/email: patriciacarlos @unb.br

CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE

Eu _____

_____,
CPF _____, RG _____/_____, declaro que fui esclarecido quanto aos objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, consinto minha participação neste projeto de pesquisa, a realização da gravação do grupo focal bem como o uso das imagens e áudios para fins de estudos e dos áudios para publicação em revista e eventos científicos.

Assinatura do participante

Brasília, ____ de _____ de _____.

APÊNDICE B

Roteiro Grupo Focal

Objetivo Geral da pesquisa:

Analisar o processo de capacitação dos servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília;

Objetivos específicos:

- Identificar as ações propostas pela instituição no que se concerne o processo de capacitação;
- Analisar os avanços e entraves na oferta e realização da capacitação do servidor técnico administrativo;
- Compreender a relação entre capacitação e eficiência;
- Verificar os impactos da capacitação de servidores técnicos administrativos na gestão da universidade.

Tema chave 1 – O que você entende por Capacitação profissional;

Tema chave 2 - Relação entre gestores e servidores – capacitação;

Tema 3 – Relação entre capacitação e eficiência;

Tema 4 – Principais problemas identificados quanto a oferta/realização dos cursos de capacitação

Tema 5 – Impactos da capacitação na gestão Universitária.