

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA UAB**

**LAIS CRISTINA GROSS GERHARDT**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE AS AÇÕES PROMOVIDAS PELA  
ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (EDUFRGS) NO QUE DIZ RESPEITO AO  
SEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL**

**Porto Alegre  
2019**

LAIS CRISTINA GROSS GERHARDT

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE AS AÇÕES PROMOVIDAS PELA  
ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (EDUFRGS) NO QUE DIZ RESPEITO AO  
SEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador(a): Sílvia Generali da Costa

Coorientador(a): Cláucia Faganello

Porto Alegre

2019

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann  
Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato  
Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

### **COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala  
Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

### **DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

GROSS GERHARDT, LAIS CRISTINA  
Percepção dos servidores sobre as ações promovidas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS) no que diz respeito ao seu aperfeiçoamento profissional/LAIS CRISTINA GROSS GERHARDT. -- 2019. 87 f. Orientadora: SILVIA GENERALI DA COSTA.  
Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA, Porto Alegre, BR-RS, 2019. 1. CAPACITAÇÃO. 2. DESENVOLVIMENTO. I. GENERALI DA COSTA, SILVIA, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pela autora.

### **Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico  
CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS  
Telefone: 3308-3801  
E-mail: eadadm@ufrgs.br

LAIS CRISTINA GROSS GERHARDT

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE AS AÇÕES PROMOVIDAS PELA  
ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (EDUFRGS) NO QUE DIZ RESPEITO AO  
SEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**Banca Examinadora**

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Orientador(a): Nome e Sobrenome

---

Coorientador(a): Nome e Sobrenome

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, que foi minha maior força nos momentos de angústia e desespero, sem ele nada disso seria possível, obrigada por me abençoar todos os dias e me dar saúde.

À minha família, meus pais, minha irmã, meus sogros e minha cunhada pelo apoio e pela compreensão do tempo de convívio muitas vezes sacrificado para realização deste trabalho. Sou imensamente grata aos meus pais Adalberto e Dóris por terem me incentivado e apoiado em todas as fases da minha educação.

Ao meu esposo Crístofer que me apoiou desde o início, me incentivou e motivou nos momentos mais difíceis, agradeço de coração por toda a ajuda e apoio pois foi fundamental durante todo o curso.

Aos meus colegas de trabalho, por toda a ajuda e apoio durante este período tão importante da minha formação acadêmica.

A todos os servidores da UFRGS que de maneira direta ou indireta colaboraram para o desenvolvimento desta pesquisa.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal a análise da percepção dos servidores sobre as ações promovidas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS) no que diz respeito ao seu aperfeiçoamento profissional. A proposta consistiu na identificação do perfil dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que participam de ações de capacitação da UFRGS, analisando suas características tais como: idade, gênero e nível de escolaridade. O contexto da pesquisa surge a partir da regulamentação, pelo governo federal, em 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE - através da Lei nº 11.091/05. Esta normativa representou um grande marco no contexto da gestão pública, na medida em que criou e reformulou mecanismos capazes de promover o desenvolvimento profissional através do estímulo ao aperfeiçoamento e qualificação dos servidores. O presente estudo, no que diz respeito aos seus aspectos metodológicos, pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, tendo em vista sua pretensão em descrever fatos e fenômenos presentes no em seu objeto de análise. Para tanto, fez-se o uso de análises documentais apoiadas por materiais bibliográficos existentes na literatura. Os dados obtidos foram de dois tipos: os primários foram obtidos através de um instrumento de coleta específico, qual seja, a aplicação de um questionário com base na plataforma *Google Forms*. Os secundários foram obtidos junto a EDUFRGS, referentes às capacitações ofertadas pela EDUFRGS no período de 2013 a 2018 pelo Programa "Formação Integral de Servidores UFRGS". A estratégia analítica adotada foi uma análise por meio de estatística descritiva simples. A opção de escolha pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS - justifica-se com base na proximidade com a comunidade acadêmica na condição de servidora pública da Instituição. Com os dados obtidos, constatou-se que houve uma evolução, ao longo dos anos, com o aumento no número de vagas nos cursos de capacitação da EDUFRGS através do Programa Formação Integral de Servidores, com predomínio do sexo feminino em todo o período analisado. Como conclusão, evidenciou-se que as mulheres estão buscando participar com maior frequência das ações de capacitação ofertadas pela EDUFRGS. Por fim, a partir da análise da temática abordada e de posse dos dados obtidos, sugere-se para futuras pesquisas um método estatístico mais avançado a fim de realizar o cruzamento das variáveis e aprofundar a discussão dos resultados, contribuindo assim para a melhora da política de capacitação com o objetivo de aperfeiçoar de maneira permanente os servidores dos mais diversos setores da Universidade.

**Palavras-chave:** Capacitação. Gestão por Competências. Serviço Público.

**PERCEPTION OF SERVERS ON THE ACTIONS PROMOTED BY THE SCHOOL  
OF SERVANTS DEVELOPMENT OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF RIO  
GRANDE DO SUL (EDUFRGS) WITH REGARD TO ITS PROFESSIONAL  
IMPROVEMENT**

**ABSTRACT**

This research had as main objective analysing the public servers perception of the servants on the actions promoted by the School of Servers Development of the Federal University of Rio Grande do Sul (EDUFRGS) regarding their professional improvement. The proposal consisted in identifying the profile of the Administrative Technicians in Education (TAE) that participate in training actions of UFRGS, analyzing their characteristics such as: age, gender and level of schooling. The context of the research arises from the regulation by the federal government, in 2005, of the Career Plan of the Technical-Administrative Positions in Education - PCCTAE - through Law nº 11.091/05. This legislation represented a major milestone in the context of public management, in that it created and reformulated mechanisms capable of promoting professional development by encouraging the improvement and qualification of employees. The present study, regarding its methodological aspects, can be classified as a descriptive research, since it intends to describe facts and phenomena present in the object of its analysis. In order to do so, we used document analyzes supported by bibliographic materials in the literature. The data obtained were of two types: the primers were obtained through a specific collection instrument, that is, the application of a questionnaire based on the Google Forms platform. The secondary schools were obtained from EDUFRGS, referring to the qualifications offered by EDUFRGS from 2013 to 2018 by the Program "Integral Training of UFRGS Servers". The analytical strategy adopted was an analysis through simple descriptive statistics. The option for Federal University of Rio Grande do Sul - UFRGS - is justified based on the proximity to the academic community as a public server of the Institution. With the obtained data, it was verified that there was an evolution, over the years, with the increase in the number of vacancies in the training courses of EDUFRGS through the Integral Training Program of Servers, with predominance of women throughout the analyzed period. As a conclusion, it was evidenced that women are seeking to participate more frequently in the training actions offered by EDUFRGS. Finally, based on the analysis of the subject matter and the possession of the obtained data, a more advanced statistical method is suggested for future research in order to cross the variables and deepen the discussion of the results, thus contributing to the improvement of the policy of training with the objective of permanently improving the servers of the most diverse sectors of the University.

**Keywords:** Training. Management by Competencies. Public service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.2.1 – Organograma EDUFRGS.....	24
Figura 3.1 – Conceito de competência segundo a PNDP.....	30
Figura 3.2 - Modelo de organização de aprendizagem.....	31
Figura 3.1.1 Competências individuais.....	33
Figura 5.1.1 – Gênero.....	39
Figura 5.1.2 – Nível de Escolaridade.....	39
Figura 5.1.3 – Nível de Classificação.....	40
Figura 5.1.4 – Tempo de serviço na UFRGS.....	40
Figura 5.1.5 – Faixa etária.....	41
Figura 5.2.1 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2013.....	42
Figura 5.2.2 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade.....	42
Figura 5.2.3 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2014.....	43
Figura 5.2.4 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade.....	43
Figura 5.2.5 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2015.....	44
Figura 5.2.6 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade.....	44
Figura 5.2.7 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2016.....	45
Figura 5.2.8 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade.....	45
Figura 5.2.9 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2017.....	46
Figura 5.2.10 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade.....	46
Figura 5.2.11 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2018.....	47
Figura 5.2.12 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade.....	47
Figura 5.2.13 – Evolução por gênero do período de 2013 a 2018.....	48
Figura 5.2.14 – Evolução por nível de escolaridade do período de 2013 a 2018.....	49
Figura 5.3.1 – Gênero.....	50
Figura 5.3.2 – Idade.....	50
Figura 5.3.3 – Cargos.....	51
Figura 5.3.4 – Tempo de serviço na UFRGS.....	52
Figura 5.3.5 – Nível do cargo ocupado.....	52
Figura 5.3.6 – Nível de capacitação.....	53
Figura 5.3.7– Formação Acadêmica.....	53
Figura 5.3.8 - Frequência de participação nos cursos ofertados pela EDUFRGS.....	54

Figura 5.3.9 – Participação nos cursos de capacitação da EDUFRGS nos últimos 5 (cinco) anos?.....	54
Figura 5.3.10 – Itens que contribuem para a participação nos cursos de capacitação da EDUFRGS (poderia ser assinalado mais de 1 (um) item) .....	55
Figura 5.3.11 – Itens que contribuem para a NÃO participação nos cursos de capacitação da EDUFRGS (poderia ser assinalado mais de 1 (um) item).....	56
Figura 5.3.12 – Nível de interesse na busca por cursos de capacitação ofertados pela EDUFRGS.....	57
Figura 5.3.13 – Avaliação da forma de Divulgação utilizada pela EDUFRGS.....	57
Figura 5.3.14 – Avaliação do aproveitamento dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho.....	58
Figura 5.3.15 – Avaliação sobre incentivo por parte da chefia nos cursos de capacitação ofertados pela EDUFRGS.....	58
Figura 5.3.16 – Avaliação sobre os cursos ofertados pela EDUFRGS atenderem as necessidades no ambiente de trabalho.....	59
Figura 5.3.17 – Avaliação sobre os métodos de ensino/aprendizagem oferecidos pela EDUFRGS.....	60
Figura 5.3.18 – Avaliação sobre avalia a carga horária dos cursos oferecidos pela EDUFRGS.....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Marcos Legais da Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	17
Tabela 2.1.1 – Progressão por capacitação profissional.....	20
Tabela 2.1.2 - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2017.....	21

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHAs	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DAOC	Divisão de Análise e Orientação do Desenvolvimento na Carreira
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DQA	Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento
EDUFRGS	Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNE	Plano Nacional de Educação
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Objetivo Geral .....	15
1.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 Justificativa .....	16
<b>2 A EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	17
2.1 Gestão de pessoas nas IFES .....	19
2.2 A Escola de Desenvolvimento da UFRGS - EDUFRGS .....	23
2.3 Trilhas de Aprendizagem .....	26
2.4 Plano Anual de Capacitação - PAC .....	27
<b>3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b> .....	30
3.1 Competências Individuais .....	32
3.2 Competências Organizacionais .....	34
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	36
4.1 Procedimentos de Coleta de dados .....	38
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	39
5.1 Dados fornecidos pela UFRGS .....	39
5.2 Dados fornecidos pela EDUFRGS .....	41
a.2013 .....	42
b.2014 .....	43
c.2015 .....	44
d.2016 .....	45
e.2017 .....	46
f.2018 .....	47
g. Programa Formação Integral de Servidores .....	48
5.3 Dados referente ao Questionário .....	50
5.4 Relação entre os resultados obtidos x Gestão por competência .....	61
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO SOBRE CAPACITAÇÃO</b> .....	69
<b>ANEXO - AVALIAÇÃO DE REAÇÃO</b> .....	84

## 1 INTRODUÇÃO

Desafios provenientes de uma era definida por repetidas transformações desencadeiam processos de mudanças em um contexto cheio de oportunidades e incertezas. Nas últimas décadas, ocorreram diversas mudanças no âmbito do serviço público brasileiro, acentuadas pela Reforma do Estado ocorrida nos anos de 1990, especialmente no que diz respeito aos órgãos do Poder Executivo Federal no qual estão inseridas as Universidades Públicas Federais. Estas, de maneira geral, objetivam garantir a democratização do Ensino Superior, com o atendimento à exigência do Plano Nacional de Educação (PNE) mencionado no art. 214º da Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988).

Neste sentido, o perfil exigido para o servidor público passou por diversas modificações ao longo do tempo devido ao avanço tecnológico, assim como a estrutura atual da organização que desafia os servidores a estarem em constante evolução de seus conhecimentos e na busca por melhorias em sua capacidade de atuação. Diante disso, tem-se um grande desafio pela frente: aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil. O aperfeiçoamento permanente pode contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público de forma a assegurar o desenvolvimento de competências necessárias aos servidores públicos.

Tais transformações impõem mudanças significativas nas formas de estrutura e funcionamento das instituições públicas, bem como acentuam o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em instituições flexíveis, adaptáveis e empreendedoras, implicando na necessidade de ressignificação e uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

Diante disso, a necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados tem provocado iniciativas que visam à redução das diferenças entre o setor público e privado.

Sem deixar de observar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, economicidade, razoabilidade, os servidores devem estar preparados para os desafios que consistem em fazer o seu melhor, em menor tempo, com quantitativo menor de pessoas e enfrentando, inclusive, as questões culturais (TCU, 2008).

Os sindicatos de classe exercem um papel muito importante na defesa dos direitos profissionais, lutam por melhores condições de trabalho, salários compatíveis, negociam e assinam acordos coletivos, representam seus associados juridicamente e defendem os interesses coletivos e individuais da categoria.

Neste sentido, em 12 de janeiro de 2005, após diversas discussões entre o sindicato e o governo sobre a carreira dos servidores Técnico-Administrativos, o Governo Federal criou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE através da Lei nº 11.091/05, a qual representou um grande marco no contexto da gestão pública, na medida em que criou e reformulou mecanismos capazes de promover o desenvolvimento profissional através do estímulo ao aperfeiçoamento e qualificação dos servidores.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída por meio do Decreto nº 5.707/2006 estabeleceu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tal política tem como finalidade o desenvolvimento permanente dos servidores, de modo que as competências individuais sejam alinhadas com as competências da instituição ao qual estão vinculados. Para tanto, ela determina a utilização de instrumentos para desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários aos servidores para o alcance dos objetivos e missão da instituição. Destaca-se, ainda, outros objetivos, tais como: a melhoria da eficiência; eficácia; qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade; racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

E, com o propósito de orientar a implementação do PCCTAE, o Poder Executivo Federal publicou o Decreto nº 5.824, que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores, bem como o Decreto nº 5.825, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de carreira, ambos de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b).

Em conformidade com as políticas de desenvolvimento profissional, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS lançou, em 25 de junho de 2013, a Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS – EDUFRGS - que tem como objetivo promover ações de aperfeiçoamento e qualificação, bem como acompanhar o desenvolvimento dos servidores por meio de atividades que estimulem as competências institucionais por intermédio de competências individuais, através da

realização de trilhas de aprendizagem que visam o crescimento do servidor na carreira ou em atividades gerenciais.

Considerando este cenário, apresenta-se a questão norteadora desta pesquisa: Qual a percepção dos servidores sobre as ações até então promovidas pela EDUFRGS no que diz respeito ao aperfeiçoamento profissional?

O interesse pelo tema veio a partir do meu ingresso como servidora técnica administrativa na UFRGS, além da constante interação com os colegas da Escola de Desenvolvimento.

A justificativa para tal estudo reside no desejo pessoal de que a pesquisa possa contribuir para com o contínuo aperfeiçoamento dos profissionais dos mais diversos setores, assim como para uma reflexão sobre a importância do tema e da valorização de novas competências e habilidades adquiridas.

Para tanto, o estudo foi estruturado da seguinte forma: introdução, referencial teórico; metodologia de trabalho e apresentação dos resultados da pesquisa; por último, foram traçadas as considerações finais sobre o estudo desenvolvido.

## **1.1 Objetivo Geral**

Analisar a percepção dos servidores sobre as ações promovidas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS) no que diz respeito ao seu aperfeiçoamento profissional.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever as políticas, programas e ações de capacitação promovidas pela EDUFRGS;
- Realizar um levantamento da quantidade e do perfil dos servidores que participam das capacitações;
- Analisar as causas que levam os servidores a participar das ações de capacitação;
- Investigar o nível de satisfação com os conteúdos, carga horária, oferta de cursos, métodos de ensino/aprendizagem e utilização dos conhecimentos em seu ambiente de trabalho.

### **1.3 Justificativa**

Em atendimento a uma importante demanda dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, o governo federal através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 implementou o PCCTAE. Posteriormente foi instituída a política de desenvolvimento de pessoas por meio da capacitação trazida por meio do Decreto nº 5.707/2006. Nota-se, portanto, que no decorrer dos anos houve constantes ações do Governo em busca da melhoria da eficiência, da qualidade e da eficácia dos serviços prestados à sociedade. Desse modo, existe uma forte expectativa de conexão entre o desenvolvimento profissional dos servidores e a qualidade na prestação do serviço público (BRASIL, 2006a).

Desta forma, é muito importante a análise e entendimento das ações para busca de crescimento profissional dos servidores, justificando, então, a presente pesquisa, a qual irá analisar não apenas a implantação da política de Desenvolvimento de pessoal na UFRGS como também a percepção dos servidores sobre as ações promovidas pela EDUFRGS no que diz respeito ao aperfeiçoamento da sua atuação profissional.

## 2 A EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A trajetória da Política de Gestão de Pessoas passou por quatro períodos significativos:

- 1) a década de 1930;
- 2) os anos de 1960-70;
- 3) o início da década de 1990; e
- 4) a segunda metade dos anos de 1990 (BRASIL, 2013).

Tabela 2.1 - Marcos Legais da Gestão de Pessoas na Administração Pública

PERÍODO	MARCO LEGAL	IMPLICAÇÕES
DÉCADA DE 30	Lei nº 284 de 28/10/1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei nº 579 de 30/07/1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
	Decreto-Lei nº 1.713 de 28/10/1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
DÉCADA DE 1960 E 1970	Decreto-Lei nº 200 de 25/02/1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
PRIMEIRA METADE DA DÉCADA DE 1990	Lei nº 8.112 de 11/12/1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
SEGUNDA METADE DA DÉCADA DE 1990 EM DIANTE	Decreto nº 2.029, de 11/10/1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto nº 2.794, de 01/10/1998 (Revogado pelo Decreto nº 5.707 de 23/02/2006)	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Decreto nº 5.707 de 23/02/2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: Brasil (2013).

Ao longo do tempo, de acordo com as demandas, necessidades, interesses e objetivos de cada época, foram sendo estabelecidas normas de padronização e regulamentação da Política de Gestão de Pessoas. Observando a tabela acima, pode-se notar que os esforços rumo à qualificação dos servidores públicos envolveram um conjunto de iniciativas que perpassaram governos, tais iniciativas têm alterado de

forma progressiva a concepção do exercício da função pública e o papel que os recursos humanos desempenham nas organizações públicas (BRASIL, 2013).

A Constituição Federal de 1988 traz, no artigo 37º, os princípios que regem a Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. O princípio da eficiência tornou-se expresso na Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998. Tais princípios devem ser obedecidos pelos servidores públicos (BRASIL, 1988; 1998).

Desta forma, critérios de eficiência e eficácia no serviço público tornaram-se fontes de preocupação do governo. Percebeu-se, então, que o servidor público precisava ser valorizado e capacitado através de ações que melhorassem seu desempenho profissional em conformidade com os preceitos constitucionais.

A Lei nº 8112/90, que definiu e regulamentou o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, trouxe nos artigos 87º, 98º e 99º situações de incentivos para a qualificação dos servidores públicos federais:

Art. 87. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional [...].

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

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

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

Nos artigos citados acima, pode-se verificar que o legislador buscou estimular a formação acadêmica e a participação em ações de capacitação para qualificação dos servidores, oferecendo melhores condições e horários diferenciados para a conclusão dos estudos e para o aperfeiçoamento profissional.

Em 4 de junho de 1998, a Emenda Constitucional nº 19/1998, em seu artigo 5º, alterou o parágrafo segundo do art. 39º da Constituição Federal com a seguinte redação:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira,

facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998).

As Escolas de Governo são instituições públicas criadas com a finalidade de promover a formação e o aperfeiçoamento de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (INEP, 2015).

A constante formação e capacitação de servidores constitui estratégia para a garantia da estimulação de competências e a construção de novos conhecimentos, a fim de criar um quadro funcional comprometido não só com a eficiência técnica, mas capaz de refletir sobre sua conduta, compreender as implicações sociais e políticas de suas manifestações e garantir que o Estado esteja a serviço dos cidadãos.

## **2.1 Gestão de pessoas nas IFES**

De maneira específica em relação às Instituições Federais de Ensino - IFES - vinculadas ao Ministério da Educação, com a publicação do PCCTAE, através da Lei nº 11.091 de 2005, houve grande incentivo para a oferta de cursos de capacitação, tendo em vista que o referido plano de carreira trouxe, no artigo 10º, a regra para o desenvolvimento do servidor na carreira:

[...] o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional respeitado determinado interstício (BRASIL, 2005).

A progressão por capacitação profissional ocorre com a mudança de nível de capacitação (I,II,III e IV), no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da capacitação profissional realizada após o ingresso, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela a seguir.

Tabela 2.1.1 - Progressão por capacitação profissional

Nível de classificação	Nível de capacitação	Carga horária de capacitação
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação superior a 180 horas

Fonte: BRASIL (2005).

Portanto, o servidor recém-ingressado deverá aguardar o período de 18 (dezoito) meses a partir da data de início de efetivo exercício para solicitar a primeira progressão. A partir da primeira progressão, o servidor deverá respeitar o interstício para a próxima.

Com o propósito de valorizar e aperfeiçoar o desempenho dos servidores nos cargos que ocupam, a progressão por capacitação oferece um adicional calculado sobre o vencimento básico, ocorrendo, então, a alteração de seu padrão de vencimento, conforme os dados da tabela a seguir:

Tabela 2.1.2 - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2017

Níveis			A				B				C				D				E				
Classes de Capacitação		Valor	I	II	III	IV																	
Piso AI	P01	R\$ 1.326,72	1																				
	P02	R\$ 1.378,46	2	1																			
	P03	R\$ 1.432,22	3	2	1																		
	P04	R\$ 1.488,08	4	3	2	1																	
	P05	R\$ 1.546,11	5	4	3	2																	
Piso BI	P06	R\$ 1.606,41	6	5	4	3	1																
	P07	R\$ 1.669,06	7	6	5	4	2	1															
	P08	R\$ 1.734,15	8	7	6	5	3	2	1														
	P09	R\$ 1.801,79	9	8	7	6	4	3	2	1													
	P10	R\$ 1.872,06	10	9	8	7	5	4	3	2													
Piso CI	P11	R\$ 1.945,07	11	10	9	8	6	5	4	3	1												
	P12	R\$ 2.020,92	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1											
	P13	R\$ 2.099,74	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1										
	P14	R\$ 2.181,63	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1									
	P15	R\$ 2.266,71	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2									
	P16	R\$ 2.355,12	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3									
Piso DI	P17	R\$ 2.446,96		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1								
	P18	R\$ 2.542,40			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1							
	P19	R\$ 2.641,55				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1						
	P20	R\$ 2.744,57					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1					
	P21	R\$ 2.851,61					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2					
	P22	R\$ 2.962,82						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3					
	P23	R\$ 3.078,37							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4					
	P24	R\$ 3.198,43								16	14	13	12	11	8	7	6	5					
	P25	R\$ 3.323,17									15	14	13	12	9	8	7	6					
	P26	R\$ 3.452,77									16	15	14	13	10	9	8	7					
	P27	R\$ 3.587,43										16	15	14	11	10	9	8					
	P28	R\$ 3.727,34											16	15	12	11	10	9					
	P29	R\$ 3.872,70												16	13	12	11	10					
	P30	R\$ 4.023,74													14	13	12	11					
Piso EI	P31	R\$ 4.180,66													15	14	13	12	1				
	P32	R\$ 4.343,71													16	15	14	13	2	1			
	P33	R\$ 4.513,12														16	15	14	3	2	1		
	P34	R\$ 4.689,13															16	15	4	3	2	1	
	P35	R\$ 4.872,00																16	5	4	3	2	
	P36	R\$ 5.062,01																	6	5	4	3	
	P37	R\$ 5.259,43																	7	6	5	4	
	P38	R\$ 5.464,55																	8	7	6	5	
	P39	R\$ 5.677,66																	9	8	7	6	
	P40	R\$ 5.899,09																	10	9	8	7	
	P41	R\$ 6.129,16																	11	10	9	8	
	P42	R\$ 6.368,20																	12	11	10	9	
	P43	R\$ 6.616,56																	13	12	11	10	
	P44	R\$ 6.874,60																	14	13	12	11	
	P45	R\$ 7.142,71																	15	14	13	12	
	P46	R\$ 7.421,28																	16	15	14	13	
	P47	R\$ 7.710,71																		16	15	14	
	P48	R\$ 8.011,42																			16	15	
	P49	R\$ 8.323,87																					16

Fonte: BRASIL (2005)

Além disso, o artigo 24º da referida Lei trouxe uma determinação para que as IFES elaborem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que deve contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que supram a diversidade da instituição; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005).

Uma importante etapa na adoção de modelos gerenciais na gestão de pessoas da Administração Pública Brasileira foi a PNDP trazida por meio do Decreto nº 5.707/2006, que tem como objetivo principal a qualificação dos servidores públicos das IFES e demais órgãos que compõem a administração pública direta e indireta no âmbito federal (BRASIL, 2006a).

Além do objetivo principal citado anteriormente, a PNDP no art. 3º elenca um rol de 13 diretrizes, dentre as quais se destacam:

- I - Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- V - Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- VI - Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- XII - Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação... (BRASIL, 2006a).

O Decreto Federal nº 5.707/2006, em seu art. 2º, define capacitação como: “processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006a).

Esta política tem como finalidade o desenvolvimento permanente de seus servidores, de modo que as competências requeridas aos servidores sejam compatíveis com as da instituição ao qual estão vinculados. Para tanto, ela determina a utilização de instrumentos para desenvolver a matriz CHA necessária aos servidores para o alcance dos objetivos e missão da instituição (BRASIL, 2006a).

## 2.2 A Escola de Desenvolvimento da UFRGS - EDUFRGS

Em agosto de 2013, surgiu a EDUFRGS, fruto da preocupação com o desenvolvimento de competências do quadro funcional da UFRGS e da responsabilidade da Universidade na capacidade de oferta de cursos de capacitação aos seus servidores.

A Escola foi lançada com o objetivo de promover a capacitação dos servidores por meio da oferta de atividades de aprendizagem interdependentes, que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional do corpo técnico e docente da Universidade. Os cursos são realizados com ações de ensino diretamente relacionadas aos processos de trabalho específicos da instituição, objetivando atender demandas, tanto institucionais quanto setoriais. Desta forma, as ações ofertadas constituem processos permanentes e deliberados de aprendizagem realizados no e para o trabalho (UFRGS, 2019).

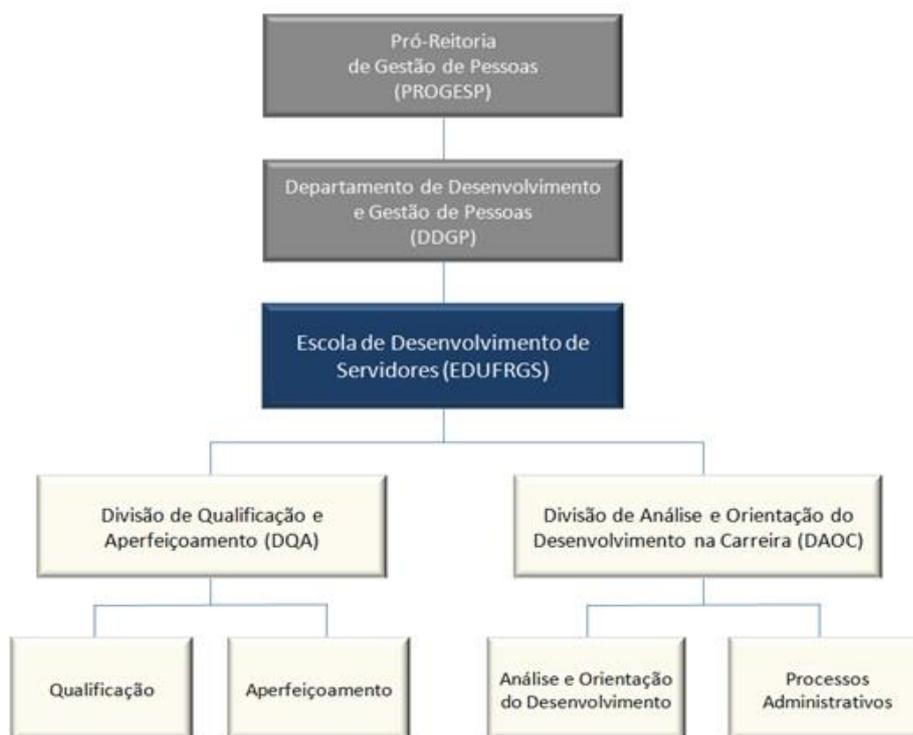
As ações de aperfeiçoamento promovidas pela EDUFRGS são planejadas e executadas conforme as diretrizes do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, que foi anexado à Decisão nº 047/2007 do Conselho Universitário e regulamentadas conforme Plano de Capacitação intitulado Formação Integral de Servidores da UFRGS, instituído pela Portaria nº 1191 de 28 de fevereiro de 2013.

Aperfeiçoamento é entendido pela EDUFRGS nos termos do Decreto nº 5.825/2006 como:

processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas (BRASIL, 2006c).

Em relação a sua estrutura, a EDUFRGS é composta por uma Coordenação Geral e duas Divisões, a Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento (DQA) e Divisão de Análise e Orientação do Desenvolvimento na Carreira (DAOC), apresentando o seguinte organograma:

Figura 2.2.1 – Organograma EDUFRGS



Fonte: UFRGS (2019)

A DQA é responsável pela gestão do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento do Plano de Capacitação Formação Integral de Servidores e do Programa de Incentivo à Qualificação. Já a DAOC é encarregada de divulgar, analisar e orientar as possibilidades de desenvolvimento presentes no PCCTAE e demais legislações pertinentes ao desenvolvimento de pessoal, também tem como competência orientar e desenvolver o servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) no tocante à composição de trilhas de aprendizagem voltadas ao trabalho, incentivando a elevação do nível de capacitação e de escolaridade dos mesmos (UFRGS, 2019).

Tendo em vista o grande volume de servidores da UFRGS em comparação com uma menor quantidade de vagas disponibilizadas nas ações de capacitação, e tendo o propósito de garantir a democratização de acesso, a EDUFRGS estabeleceu os seguintes critérios de seleção: a certificação da chefia imediata do servidor; a justificativa da chefia e do servidor que explicita a relevância do treinamento nas atividades desempenhadas pelo mesmo; público-alvo; frequência nas ações de

aperfeiçoamento (mínimo de 75%) e servidores não selecionados em turmas anteriores (UFRGS, 2019).

A fim de avaliar o impacto das ações de capacitação, são realizadas 4 (quatro) etapas que estão detalhadas no Plano Anual de Capacitação elaborado pela EDUFRGS para o ano de 2018 e 2019:

- Avaliação de Reação: realizada após a execução da ação de aperfeiçoamento, indica o grau de satisfação do aluno em relação ao ministrante, à estrutura física e à execução do evento, bem como avalia a contribuição da ação para o aprimoramento das suas atividades de trabalho e para o desenvolvimento de determinadas competências. Realizada em todas as atividades de aperfeiçoamento;
- Avaliação de Aprendizagem: realizada ao longo ou ao término de algumas ações de aperfeiçoamento, a partir da realização de testes de conhecimento, sejam em ações presenciais ou a distância;
- Relatório de execução da ação: relatório preenchido pelo(s) ministrantes e/ou coordenadores das ações de aperfeiçoamento, onde é relatado o andamento da atividade realizada e onde são apontados aspectos positivos e oportunidades de melhorias para futuras reedições, podendo ser identificada a necessidade de nova reunião pedagógica com a EDUFRGS; e
- Reunião Pedagógica: realizada entre a equipe da EDUFRGS e ministrantes e/ou coordenadores das ações de aperfeiçoamento, visando a discutir pontos de melhoria e adequações que possam ser realizadas em futuras reedições (PAC 2018).

A avaliação de reação mede o nível de satisfação do servidor com a capacitação, o contentamento com a logística, infraestrutura e programação; desempenho didático do ministrante e por último analisa as competências que foram desenvolvidas durante o curso. O questionário fica disponível para o servidor na página da Universidade e pode ser preenchido logo após o término da capacitação (ANEXO A). A avaliação de aprendizagem permite mensurar o conhecimento que foi adquirido durante o curso e sua aplicação pode ocorrer ao término do treinamento no formato de exercícios ou simulações. A avaliação de impacto mede a efetividade do curso, avaliando os benefícios e mudanças que ocorreram nos níveis de desempenho, na motivação e na autoconfiança do servidor no ambiente de trabalho e geralmente é aplicada entre três e seis meses após o término da capacitação. Ocorre como uma ferramenta social e, no presente momento, está em fase de implementação pela EDUFRGS.

A liberação para participar destes eventos está respaldada pelo art. 102º, inciso IV, da Lei nº 8.112/90, no qual estão previstas como de efetivo exercício as ausências

ao serviço para participação em programa de treinamento regularmente instituído (BRASIL, 1990). Porém, é fundamental que se concilie o interesse individual com o institucional, de forma que as ausências do servidor para fins de aperfeiçoamento não comprometam o bom andamento das atividades de trabalho e o funcionamento dos setores.

As atividades promovidas pela Escola têm o propósito de desenvolver competências institucionais por meio do aprimoramento de competências individuais. Assim, as ações de aperfeiçoamento ocorrem em caráter modular e buscam promover o desenvolvimento integral dos servidores através da realização de trilhas de aprendizagem, que visam o crescimento na carreira ou em atividades gerenciais (PAC, 2018).

### **2.3 Trilhas de Aprendizagem**

O Plano de Capacitação Formação Integral de Servidores da UFRGS entende como Trilha de Aprendizagem:

o conjunto de atividades interdependentes que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor, composto por ações de aperfeiçoamento e qualificação por ele escolhidas, conforme seu interesse e disponibilidade, em atendimento às necessidades do trabalho e aos objetivos da instituição (UFRGS, 2013).

O servidor tem a liberdade para definir as áreas e o tema específico do curso de capacitação que irá realizar, criando assim a sua trilha de aprendizagem. Dessa forma, trilhas de aprendizagem podem ser realizadas pelos servidores de diversas formas a fim de obterem o mesmo resultado, ou seja, o desenvolvimento de um conhecimento, habilidade ou atitude. A ideia consiste no entendimento de que, a cada objetivo concluído, uma nova meta seja traçada, promovendo assim a aprendizagem contínua (PAC, 2018).

O plano de capacitação é organizado por meio de eventos de caráter modular que são chamados de “Ações de Capacitação”, elaborado conforme as demandas identificadas através do Levantamento de Necessidades de Capacitação, do Programa de Avaliação de desempenho, do Mapeamento de processos e dos objetivos estratégicos institucionais (UFRGS, 2013).

As ações de aperfeiçoamento são classificadas em áreas temáticas, de acordo com o tema e conteúdo das capacitações. São elas:

- Ações Afirmativas;
- Ambiental;
- Ciências Agrárias;
- Ciências Biológicas;
- Ciências da Informação;
- Ciências da Saúde;
- Ciências Exatas e da Terra;
- Ciências Humanas e Sociais;
- Comunicação, Letras e Artes;
- Educação;
- Gestão de Relações Internacionais Acadêmicas;
- Gestão e Governança;
- Inclusão e Acessibilidade e Infraestrutura (UFRGS, 2019).

## **2.4 Plano Anual De Capacitação - PAC**

Para a compatibilidade das competências dos servidores com as da organização, o mapeamento de competências tem papel essencial para delimitar as necessidades de capacitação, ou seja, quais são as lacunas entre o que a organização requer para o atendimento de seus objetivos e as habilidades, conhecimentos e atitudes apresentadas pelo seu pessoal. As estratégias para suprir essas lacunas são materializadas nas ações de capacitação a serem apresentadas no Plano Anual de Capacitação (PAC).

Essas ações são entendidas conforme o Decreto nº 5.707/2006 que define eventos de capacitação como processos de aprendizagem contínua que podem ser efetuados de diversas maneiras:

[...] cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, desde que contribuam para o desenvolvimento do servidor e aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a).

As ações de aperfeiçoamento estão relacionadas com o PAC. Assim, a EDUFRGS, com o suporte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP, desenvolveu seu PAC alinhado as premissas do Decreto nº 5707/2006, considerando ações de capacitação para servidores vinculados a cargos Técnico-Administrativos em Educação, do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e do Magistério Superior (PAC, 2018).

Para a EDUFRGS, o PAC é uma ferramenta de planejamento e publicação das ações de aperfeiçoamento e qualificação que serão promovidas aos servidores ativo e permanentes do quadro funcional da UFRGS ao longo dos anos 2018 e 2019. Para

o servidor pode ser visto como um instrumento que o auxilia no planejamento pessoal e profissional em prol de seu desenvolvimento na carreira. Aos gestores, representa uma possibilidade de qualificação para si e também para sua equipe de trabalho (UFRGS, 2019).

O PAC foi construído a partir do diagnóstico das necessidades de capacitação identificado nos resultados da aplicação do Censo de Desenvolvimento do ano de 2017. Assim propõe o desenvolvimento, de forma prioritária, das competências governamentais, institucionais, gerenciais, técnicas e de ensino que, de acordo com o Censo de Desenvolvimento, apresentaram maior necessidade de capacitação. De forma complementar, o PAC também considera demandas identificadas por meio da avaliação de desempenho (campo "Proposta de Desenvolvimento Individual") e demandas encaminhadas diretamente pelas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade à EDUFRGS (UFRGS, 2019).

O PAC traz como objetivos específicos, a saber:

- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- Adequação das competências requeridas dos servidores públicos aos objetivos da instituição;
- Desenvolvimento permanente do servidor público, como profissional e cidadão;
- Capacitação do servidor público para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da UFRGS;
- Capacitação do servidor público para desenvolvimento de ações de gestão pública;
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação;
- Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação (PAC, 2018).

E também aponta os resultados esperados:

- Desenvolvimento do quadro de pessoal da UFRGS, em nível individual e profissional, sendo este último técnico e gerencial;
- Promoção de ações de capacitação alinhadas com as demandas institucionais, orientadas para o desenvolvimento de competências prioritárias, oriundas de diagnósticos institucionais;
- Melhoria das relações de trabalho;
- Melhoria na eficiência e eficácia das atividades de trabalho;
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Universidade;
- Promoção permanente de oportunidades de desenvolvimento para o servidor;
- Ampla divulgação do processo de formulação e execução das ações de capacitação" (PAC, 2018).

De forma complementar às ações de aperfeiçoamento promovidas pela EDUFRGS, também são sugeridas no PAC ações abertas e gratuitas ofertadas por Escolas de Governo e outras instituições públicas que possuem relação com as atividades desenvolvidas na UFRGS e que podem complementar as competências necessárias ao trabalho dos servidores da Universidade. Para realizá-las, é necessário que o servidor se cadastre na instituição promotora e inscreva-se nos cursos disponíveis (PAC, 2018).

### 3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A PNDP instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 traz no artigo 2º a seguinte definição da Gestão por Competência:

“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a).

Figura 3.1 - Conceito de competência segundo a PNDP



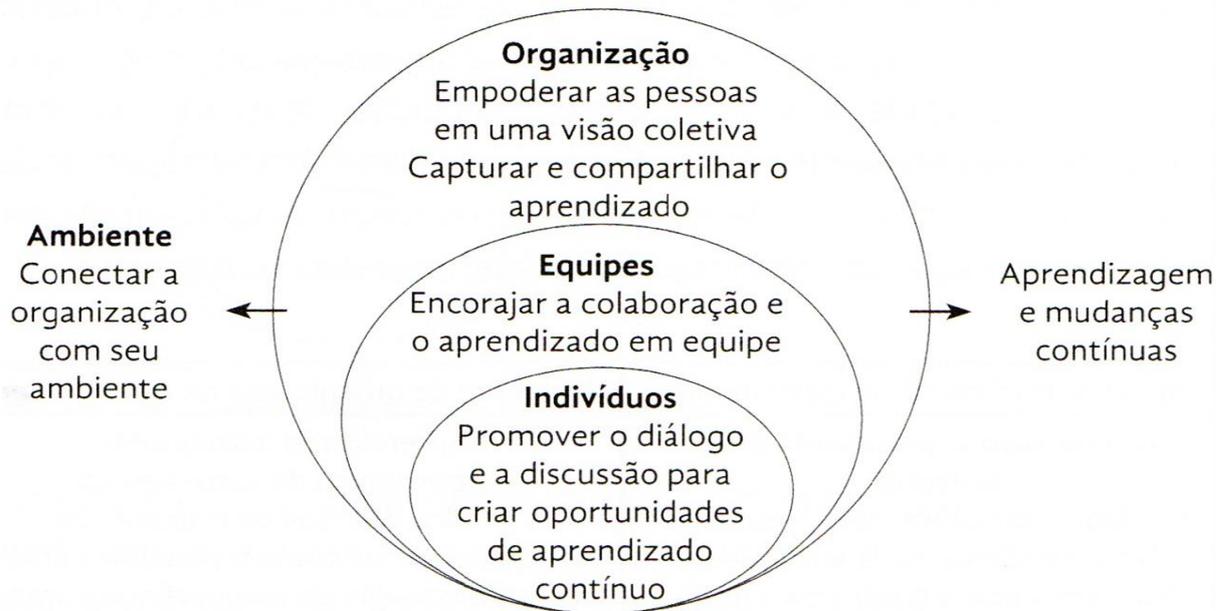
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O termo competência pode ser entendido com o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE *et al*, 2006).

De maneira específica em relação ao setor público, as exigências crescentes da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental têm colocado no centro da discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados (PANTOJA E IGLESIAS, 2013).

Neste sentido, a Gestão por Competência pode ser identificada como um modelo de gestão planejada e estratégica que permite a verificação das competências organizacionais necessárias para que a instituição alcance seus objetivos. O desenvolvimento das competências é decorrente da aprendizagem organizacional, voltada para as competências individuais e organizacionais.

Figura 3.2 - Modelo de organização de aprendizagem



Fonte: Chiavenato (2015, p.225)

Conforme a imagem acima, pode ser observado que o processo de aprendizagem tem seu início em nível individual, o indivíduo sofre influências de oportunidades e experiências que nascem a partir do resultado de pessoas próximas, em nível individual o diálogo e as discussões devem ser incentivados. Em seguida dispomos do nível das equipes que devem encorajar a colaboração e o aprendizado de todos torna-se o ponto chave. Em nível organizacional o aprendizado é fortalecedor das políticas, programas e ações estratégicas. O nível final é o ambiente externo, neste nível a organização interage e aprende com a demanda e as necessidades dos usuários. O foco principal de uma organização de aprendizagem é a transformação, onde o aprendizado deve fazer parte de seu cotidiano (CHIAVENATO, 2015).

Desenvolver pessoas não consiste apenas em proporcionar conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho das atividades, significa oferecer uma formação básica para que antigos hábitos possam ser transformados e produzam novas atitudes a fim de aperfeiçoar os conhecimentos, com a perspectiva de tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que ultrapassa o treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo (GIL, 2013).

Ações de capacitação contribuem para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, fornecendo oportunidades para o desenvolvimento das habilidades e atitudes que levam a um melhor desempenho das atividades, contribuindo assim para o crescimento profissional dos servidores públicos.

O desenvolvimento de competências pode ser entendido como um processo de aprendizagem que visa preencher as lacunas entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas pela instituição pública. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo servidor na organização, as competências referem-se não somente aos saberes cognitivos e técnicos, mas também na capacidade dos servidores de solucionar problemas, saber lidar com situações imprevistas e multiplicar os conhecimentos aos demais (PIRES, 2005).

Kalil Pires faz uma importante reflexão sobre o desenvolvimento das competências no setor público:

Na Administração Pública Federal, as atividades de desenvolvimento de competências também podem auxiliar o planejamento das carreiras de Estado. Para cada classe ou padrão de uma carreira, pode ser definido um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes segundo uma escala de complexidade (do mais simples para o mais complexo). O objetivo é ampliar o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais que melhorem o desempenho individual em cada nível e, conseqüentemente, a qualidade da entrega organizacional. Assim, ao ingressar em uma carreira, pode-se apurar o nível inicial de competências do servidor e definir o seu plano de desenvolvimento, necessário à sua progressão funcional e promoção (PIRES, 2005).

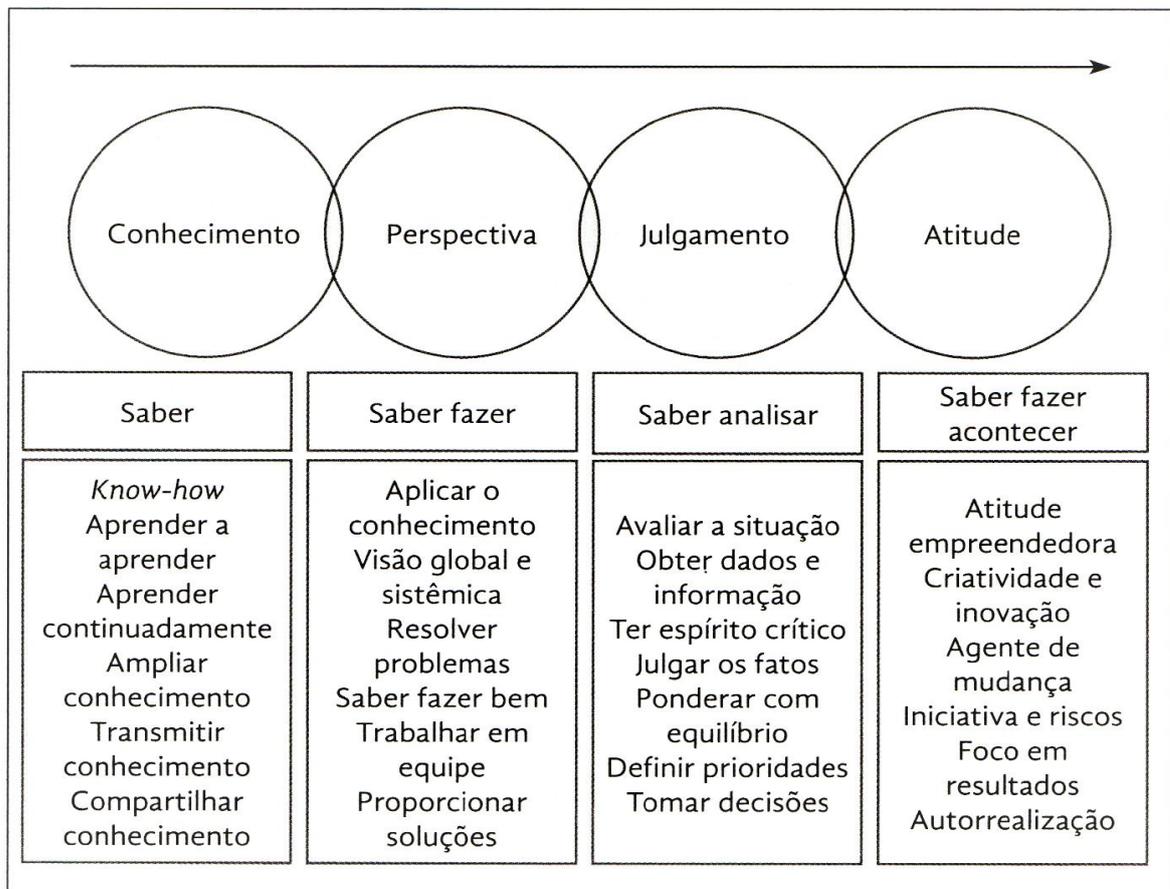
A literatura sobre competências aborda diferentes alternativas para a classificação das competências. Dentre elas, destaca-se a categorização das competências em dois níveis de análise: *individuais e organizacionais* (CARBONE *et al*, 2006).

### **3.1 Competências Individuais**

As competências individuais estão relacionadas com as características pessoais de cada indivíduo, tais características devem contribuir para que a Instituição atinja seus objetivos. Nesse sentido, as competências individuais dão suporte e constituem a base das competências organizacionais (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009).

A competência de cada pessoa depende da conexão de seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer), julgamentos (saber analisar e decidir) e atitudes inovadoras (saber fazer acontecer) que formam a matriz CHA, isto é, o conjunto de capacidades humanas. Nessa perspectiva, a competência individual significa a qualidade que uma pessoa tem e que é percebida pelos outros. As competências básicas conforme imagem abaixo são as características essenciais para o desempenho das atividades e diferenciam enormemente o desempenho das pessoas. O importante é adquirir e agregar constantemente novas competências que sejam fundamentais para o sucesso da instituição, sob o risco de investir em treinamento sem retorno para as necessidades institucionais (CHIAVENATO, 2015).

Figura 3.1.1 Competências individuais



Fonte: Chiavenato (2015, p.10)

As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede

de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência (FLEURY E FLEURY, 2007).

Carvalho define conhecimento como:

[...] um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir” (CARVALHO, 2008).

Vemos então que o objetivo das ações de capacitação é diminuir a lacuna entre o que o servidor é capaz de fazer, ou seja, suas competências atuais e o que a organização espera que ele faça: as competências necessárias (CARBONE *et al*, 2006).

### **3.2 Competências Organizacionais**

O termo competência organizacional é relacionado na grande maioria ao setor privado, sendo pouco comentado acerca das organizações públicas. No entanto, o exame das competências organizacionais e a forma como elas se desenvolvem nas organizações públicas são de extrema importância e sua análise pode trazer uma nova perspectiva ao serviço público.

O primeiro passo é definir as competências necessárias dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações que devem ser incentivadas, mantidas e quais devem ser diminuídas. Nessa perspectiva, a competência não é estática, ela é entendida como um ciclo contínuo e dinâmico (CARBONE, *et al*, 2006; FLEURY E FLEURY, 2007).

As competências, geradas no contexto organizacional, devem atingir as expectativas e finalidades de cada setor e podem ser subdivididas de acordo com suas peculiaridades: competências básicas, ligadas à sobrevivência da organização; seletivas e essenciais (RUAS, 2005).

Existe outra definição das competências organizacionais que é dividida de acordo com o trabalho interno, diferenciando-as em:

- Competências sobre processos: conhecer os processos do trabalho da organização;
- Competências técnicas: adquirir conhecimentos específicos sobre o trabalho;
- Competências sobre a organização: conhecer a organização do fluxo de trabalho;
- Competências de serviço: identificar os possíveis impactos do produto/serviço para o consumidor; e
- Competências sociais: saber se impor no ambiente de trabalho, através de aspectos como autonomia, responsabilização e comunicação (ZARIFIAN, 1999).

As competências organizacionais devem estar alinhadas à missão, visão, valores e estratégia da organização. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI a missão da UFRGS é “Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade”. E a visão da UFRGS para 2026 é “Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional”. (PDI 2016)

As pessoas possuem um incrível potencial para transformar e se adaptar a novas situações, desde que adequadamente preparadas para isso, motivo pelo qual é que elas têm uma poderosa habilidade para o desenvolvimento, uma incrível potencialidade para crescer intelectual e profissionalmente (CHIAVENATO, 2015).

A organização que aprende, desenvolve a capacidade contínua de adaptação e mudança por meio do aprendizado. Dessa maneira a organização deve estimular a disseminação dos conhecimentos para que assim o aprendizado se propague dentro da instituição a longo prazo e não fique em estado de estagnação e se perca ao longo do tempo.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático e desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2010).

O estudo, quanto aos seus aspectos metodológicos, pode ser classificado como uma pesquisa descritiva pois esse tipo de estudo pretende descrever fatos e fenômenos de determinada população e sua realidade, exigindo do investigador uma série de informações sobre o tema, tendo como finalidade identificar possíveis relações entre as variáveis pesquisadas, tais como: idade, sexo, escolaridade e suas associações possíveis, levantando “opiniões, atitudes e crenças de uma população”, a abordagem é quantitativa pois está relacionada com o levantamento de dados sobre determinado grupo, na compreensão e análise de comportamentos, opiniões e expectativas de um grupo concreto de indivíduos, o objetivo consiste essencialmente em encontrar uma relação entre as mais diversas variáveis (GIL, 2010).

Quanto aos meios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a análise documental para toda a fundamentação teórica tendo como base materiais já publicados em livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais, internet, entre outras fontes que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho, conjuntamente foram obtidos dados junto a EDUFRGS referentes as capacitações ofertadas pela EDUFRGS no período de 2013 a 2018 pelo Programa "Formação Integral de Servidores UFRGS".

Como instrumento de coleta de dados da pesquisa foi aplicado posteriormente um questionário utilizando a plataforma Google Forms, o mesmo foi enviado via e-mail a população do estudo em destaque representada por servidores Técnico-Administrativos (APÊNDICE A). O questionário consiste em um instrumento de investigação da pesquisa descritiva que visa traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. A uso do questionário é também relevante quanto se tem um elevado número de pessoas, em um intervalo de tempo relativamente curto, com custo reduzido, a ser aplicado remotamente e que não exige, necessariamente, experiência prévia do pesquisador em seu uso (GIL, 2010). Para tal, foram elaboradas questões a fim de conhecer o perfil dos servidores, suas opiniões, motivações e também insatisfações referentes às ações de capacitação promovidas pela EDUFRGS.

A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva simples. A estatística consiste em um conjunto de técnicas que permite, de forma sistemática, organizar, descrever, analisar e interpretar dados provenientes de estudos ou experimentos, realizados em qualquer área do conhecimento. Estatística descritiva é o ramo da estatística que visa resumir e descrever qualquer conjunto de dados, é voltada para a análise dos dados de maneira direta, se preocupando menos com variações e intervalos de confiança dos dados, como exemplos temos a média, o desvio padrão, a mediana, entre outras (MALHOTRA, 2006). Sendo assim, adotaram-se ferramentas do Excel, quando os dados foram classificados sistematicamente e tabulados, permitindo realizar análises estatísticas.

Em consonância com o que foi discutido até o momento a população do estudo em destaque foi representada por 2553 servidores Técnico-Administrativos em Educação do quadro funcional de ativos da Universidade conforme informações coletadas na página on-line da Instituição com última atualização em 15 de outubro de 2018. A escolha pela composição total de TAE justifica-se diante da proposta deste trabalho, isto é, analisar de maneira geral a percepção dos servidores sobre as ações promovidas pela EDUFRGS.

A Instituição Federal de Ensino Superior escolhida como Universo de estudo para a realização desta pesquisa foi a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, com sede em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, instituída pelo Decreto Estadual nº 5.758, de 28 de novembro de 1934 e federalizada pela Lei nº 1.254, de quatro de dezembro de 1950 (UFRGS, 1994).

A Universidade é classificada como uma autarquia do Poder Executivo Federal dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente, a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e a consciência crítica (UFRGS, 1994).

O quadro de pessoal é composto por pessoas capacitadas e qualificadas para suas atividades; os docentes, em sua maioria, têm doutorado e os técnico-administrativos têm qualificação superior à exigida pelo cargo. As principais características da gestão de pessoas são o apoio permanente a ações de capacitação que visem ao desenvolvimento institucional e profissional, à melhoria das condições de trabalho, ao dimensionamento adequado das necessidades de pessoal, às ações

de saúde ocupacional, de estímulo ao trabalho coletivo e a maior participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento institucional (PDI,2016).

A opção de escolha da UFRGS como universo de estudo justifica-se com base na proximidade com a Universidade, na condição de servidora pública da Instituição. Portanto, a proposta foi identificar o perfil dos TAE que participam de ações de capacitação de uma IFE específica, a UFRGS, analisando suas características tais como: idade, gênero e nível de escolaridade.

#### **4.1 Procedimentos de Coleta de Dados**

A pesquisa foi dividida em três fases:

- a) primeira fase: foi realizada a revisão da literatura, caracterizada pelo levantamento de referências acerca dos seguintes temas: A evolução da política de gestão de pessoas na Administração Pública; Gestão de pessoas nas IFES; A Escola de Desenvolvimento da UFRGS – EDUFRGS; Trilhas de aprendizagem; Plano Anual de Capacitação – PAC; Gestão por competências; Competências individuais e Competências organizacionais;
- b) segunda fase: foram colhidos dados junto a EDUFRGS referente aos cursos ofertados pela mesma desde sua criação em 2013 até 2018 pelo Programa "Formação Integral de Servidores da UFRGS". Foram analisados o nº total de vagas ofertadas nos cursos por ano, o número de vagas preenchidas por servidores frequentes em cada capacitação e o perfil dos mesmos com base no gênero e nível de escolaridade;
- c) terceira fase: foi elaborado o questionário de avaliação utilizando a plataforma Google Forms. Após a revisão e permissão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) o questionário foi remetido aos servidores TAE, o envio foi realizado via e-mail conforme o banco de dados dos Recursos Humanos da UFRGS, junto ao questionário foi enviado um convite para a participação dos servidores na pesquisa, foi apresentado o objetivo da pesquisa, o tempo médio despendido para respondê-lo e a garantia de total sigilo da identidade. O período estabelecido para o recebimento das respostas foi de março a abril de 2019.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi distribuída conforme a origem dos dados recebidos:

### 5.1 Dados fornecidos pela UFRGS

Conforme informações coletadas na página on-line da Instituição com última atualização em 15 de outubro de 2018, o quadro de pessoal é composto por 2553 Técnico-Administrativos em Educação, estes estão detalhados a seguir:

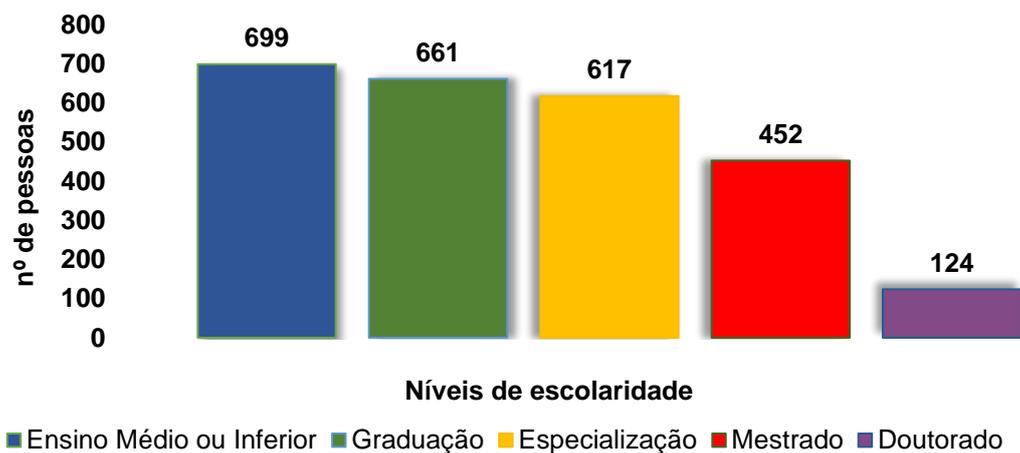
Figura 5.1.1 – Gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir dos dados mencionados no Gráfico 5.1.1 referente ao Gênero pode-se verificar que 1283 servidores são do sexo masculino (50,3%) e 1270 são do sexo feminino (49,8%) do total de 2553 TAEs.

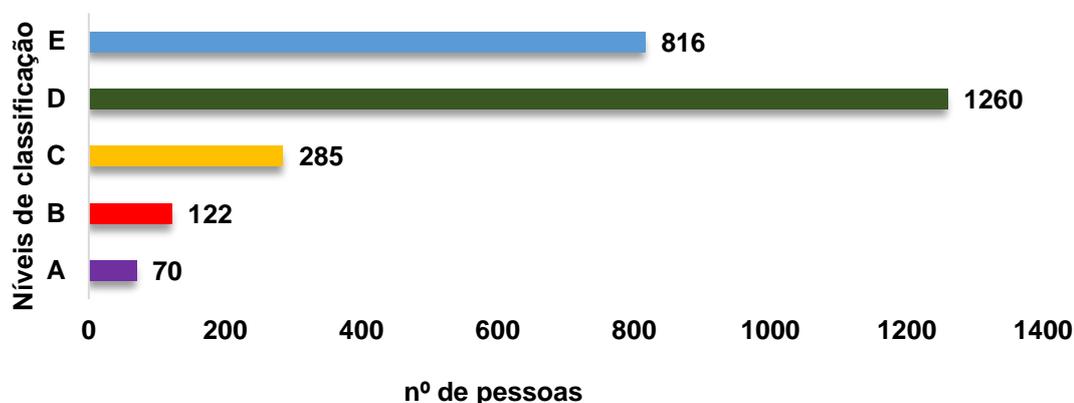
Figura 5.1.2 – Nível de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Referente ao nível de escolaridade pode ser observado a partir do Gráfico 5.1.2 que 699 servidores possuem nível Médio ou Inferior (27,4%), 661 possuem Graduação (25,9%), 617 possuem Especialização (24,2%), 452 possuem Mestrado (17,7%) e 124 possuem Doutorado (4,9%) do total de 2553 TAEs.

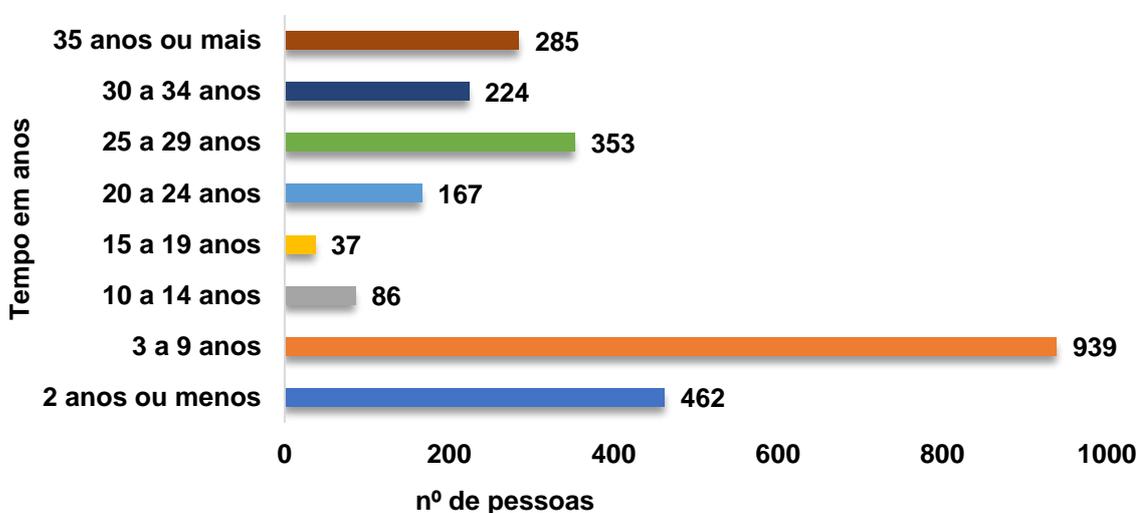
Figura 5.1.3 – Nível de Classificação



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

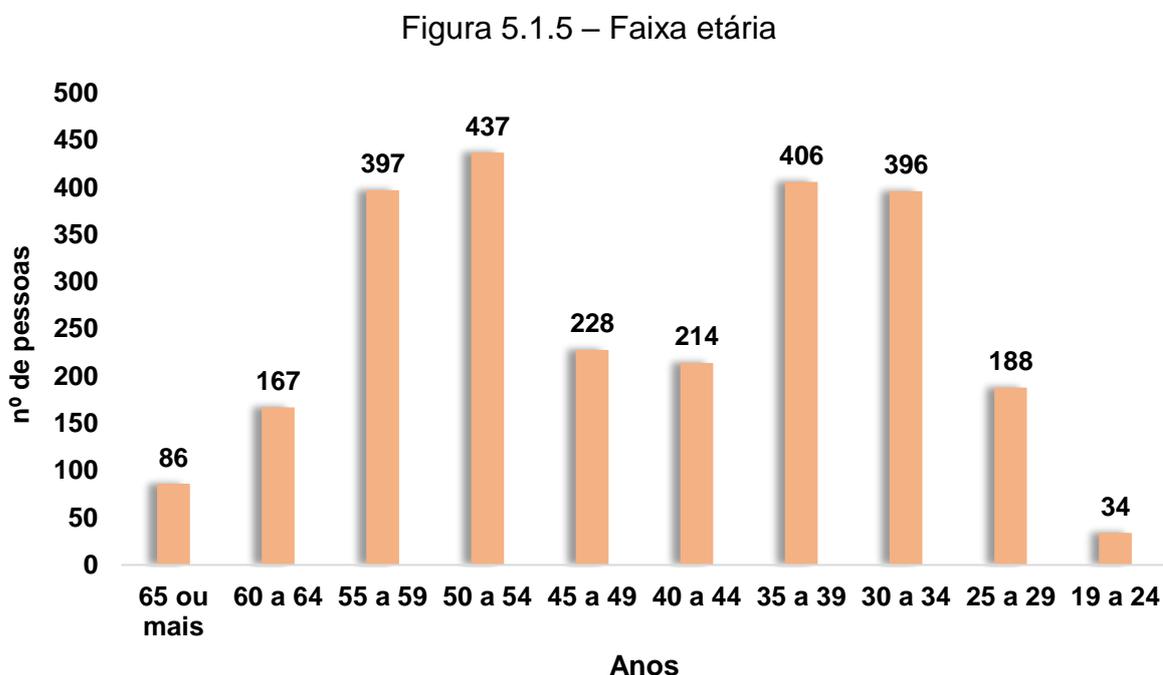
Quanto ao nível do cargo ocupado representado no Gráfico 5.1.3, 1260 estão no nível D (49,4%), 816 estão no nível E (32%), 285 estão no nível C (11,2%), 122 estão no nível B (4,8%) e 70 estão no nível A (2,7%) do total de 2553 TAEs.

Figura 5.1.4 – Tempo de serviço na UFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na questão do tempo de serviço na UFRGS evidenciado no Gráfico 5.1.4, 939 servidores possuem de 3 a 9 anos (36,8%), 462 possuem 2 anos ou menos (18,1%), 353 possuem 25 a 29 anos (13,8%), 285 possuem 35 anos ou mais (11,2%), 224 possuem 30 a 34 anos (8,8%), 167 possuem 20 a 24 anos (6,5%), 86 possuem 10 a 14 anos (3,4%) e 37 possuem 15 a 19 anos (1,4%) do total de 2553 TAEs.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

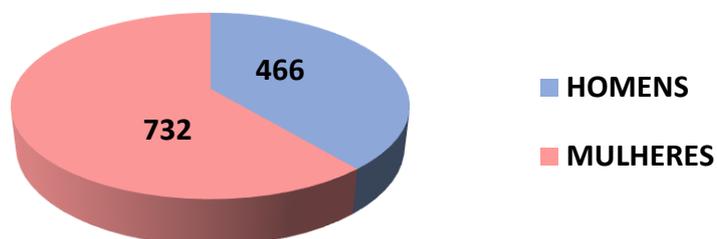
Em relação à idade dos servidores, ilustrada no Gráfico 5.1.5, 437 servidores possuem 50 a 54 anos (17,1%), 406 possuem 35 a 39 anos (15,9%), 397 possuem 55 a 59 anos (15,6%), 396 possuem 30 a 34 anos (15,5%), 228 possuem de 45 a 49 anos (8,9%), 214 possuem 40 a 44 anos (8,4%), 188 possuem 25 a 29 anos (7,4%), 167 possuem 60 a 64 anos (6,5%), 86 possuem 65 anos ou mais (3,4%) e 34 possuem 19 a 24 anos (1,3%) do total de 2553 TAEs.

## 5.2 Dados fornecidos pela EDUFRGS

Foram analisados diversos dados referentes as capacitações ofertadas pela EDUFRGS no período de 2013 a 2018 pelo Programa "Formação Integral de Servidores UFRGS", obtendo os seguintes resultados:

a.2013

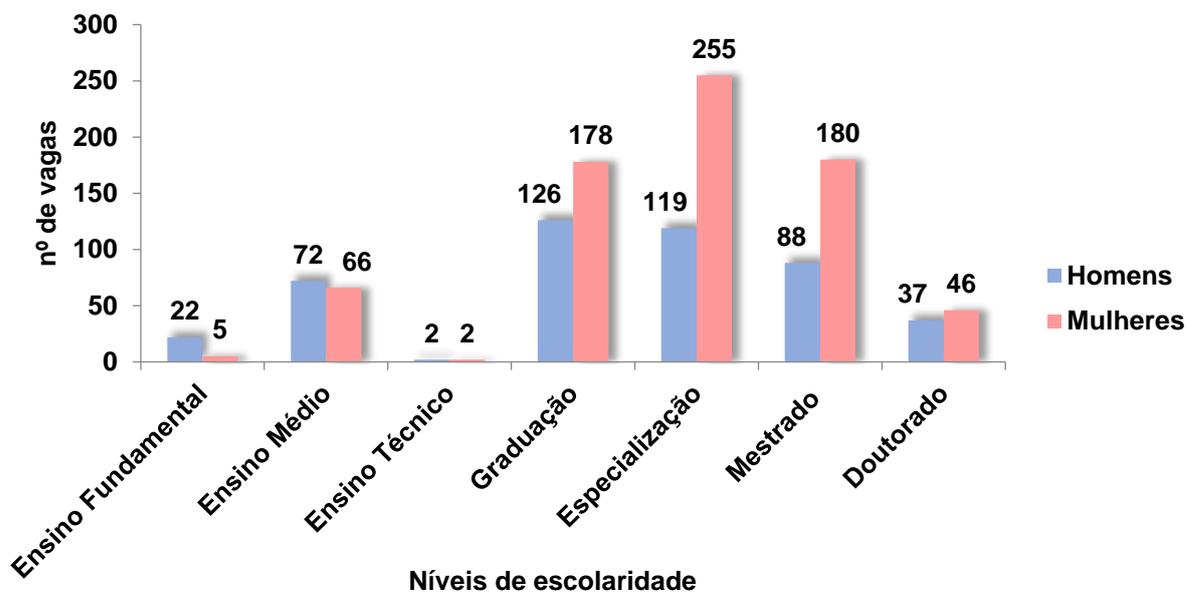
Figura 5.2.1 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.2.1, verificamos que a quantidade de mulheres (61,1%) foi superior aos homens (38,9%) no preenchimento das 1198 vagas das capacitações realizadas em 2013.

Figura 5.2.2 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade

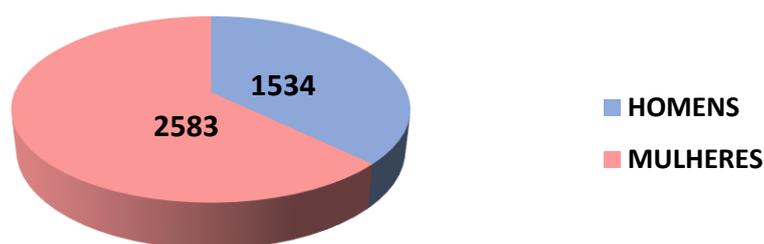


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.2.2 demonstra que os servidores do nível de Especialização foram os que preencheram o maior número de vagas e dentro deste grupo houve uma maior participação relativa das mulheres (21,3%).

#### b.2014

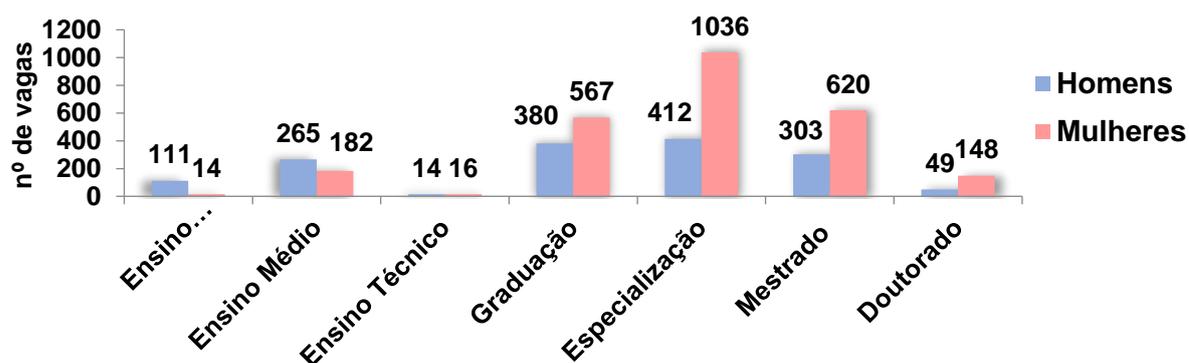
Figura 5.2.3 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2014



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.2.3, verificamos que a quantidade de mulheres (62,7%) foi superior aos homens (37,3%) no preenchimento das 4117 vagas das capacitações realizadas em 2014.

Figura 5.2.4 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade

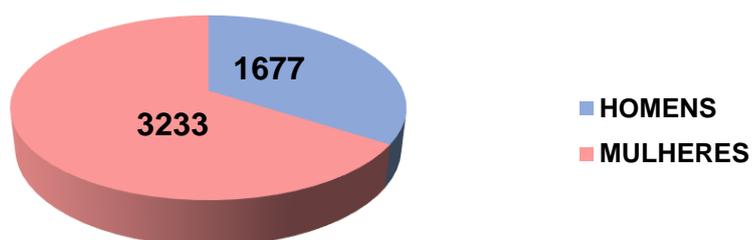


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.2.4 demonstra que os servidores do nível de Especialização foram os que preencheram o maior número de vagas e dentro deste grupo houve uma maior participação relativa das mulheres (25,2%).

### c.2015

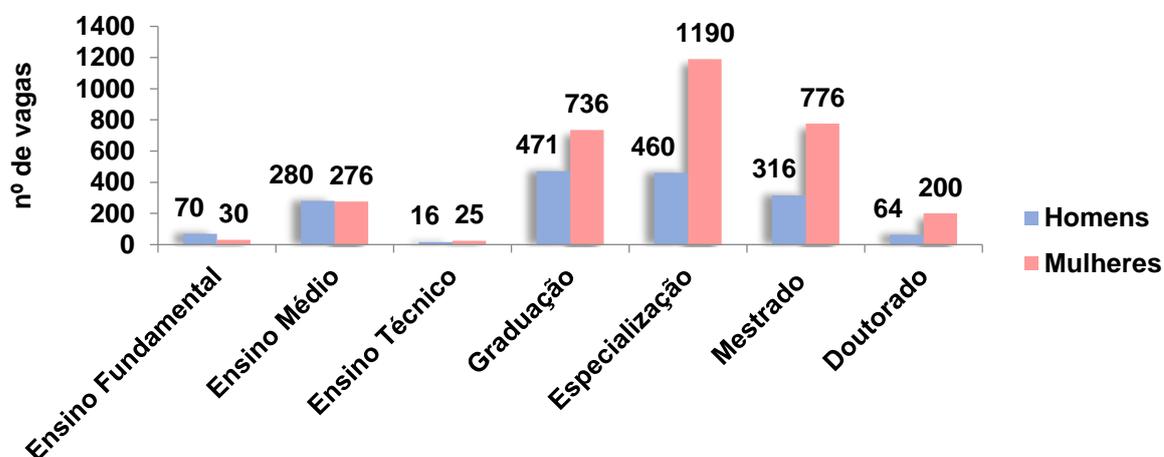
Figura 5.2.5 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2015



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.2.5, verificamos que a quantidade de mulheres (65,8%) foi superior aos homens (34,2%) no preenchimento das 4910 vagas das capacitações realizadas em 2015.

Figura 5.2.6 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade

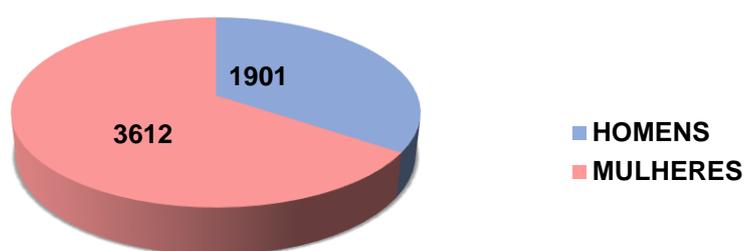


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.2.6 demonstra que os servidores do nível de Especialização foram os que preencheram o maior número de vagas e dentro deste grupo houve uma maior participação relativa das mulheres (24,2%).

#### d.2016

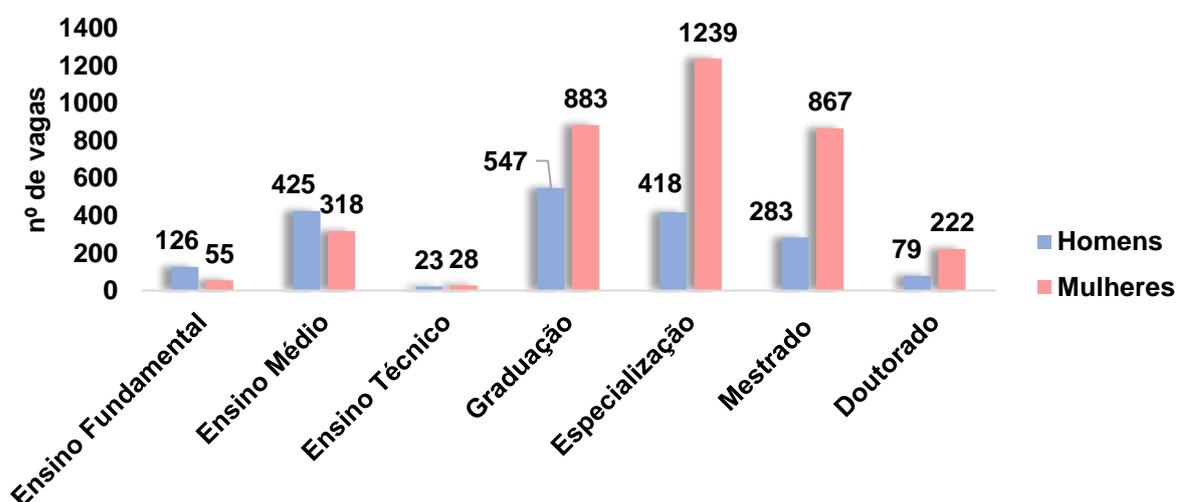
Figura 5.2.7 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2016



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.2.7, verificamos que a quantidade de mulheres (65,5%) foi superior aos homens (34,5%) no preenchimento das 5513 vagas das capacitações realizadas em 2016.

Figura 5.2.8 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade

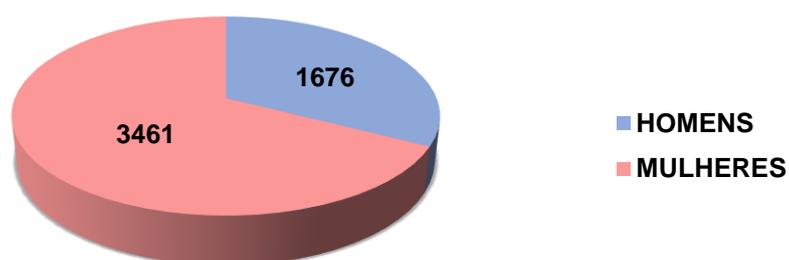


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.2.8 demonstra que os servidores do nível de Especialização foram os que preencheram o maior número de vagas e dentro deste grupo houve uma maior participação relativa das mulheres (22,5%).

### e.2017

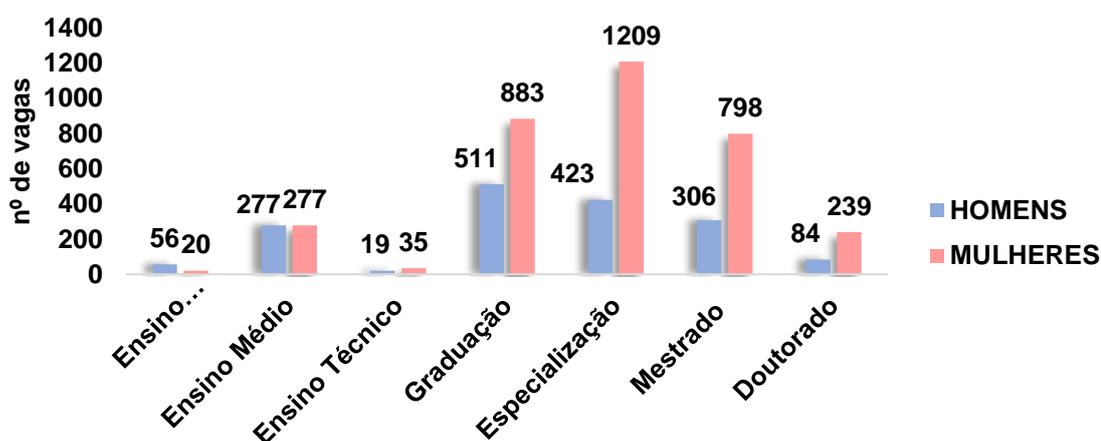
Figura 5.2.9 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2017



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.2.9, verificamos que a quantidade de mulheres (67,4%) foi superior aos homens (32,6%) no preenchimento das 5137 vagas das capacitações realizadas em 2017.

Figura 5.2.10 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade

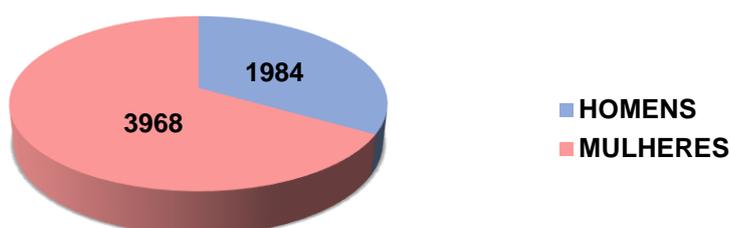


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.2.10 demonstra que os servidores do nível de Especialização foram os que preencheram o maior número de vagas e dentro deste grupo houve uma maior participação relativa das mulheres (23,5%).

## f.2018

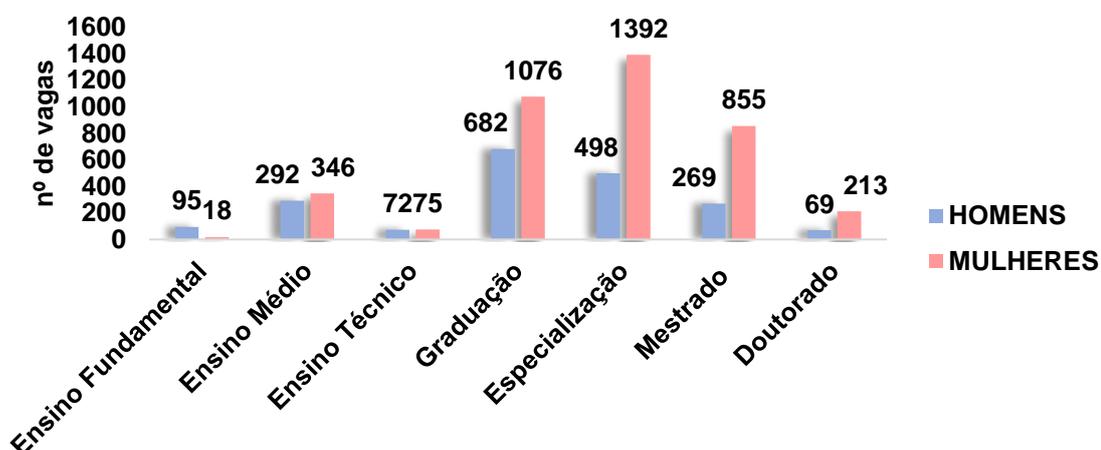
Figura 5.2.11 - Vagas preenchidas por TAEs nas capacitações de 2018



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.2.11, verificamos que a quantidade de mulheres (66,7%) foi superior aos homens (33,3%) no preenchimento das 5952 vagas das capacitações realizadas em 2018.

Figura 5.2.12 - Vagas preenchidas por nível de escolaridade



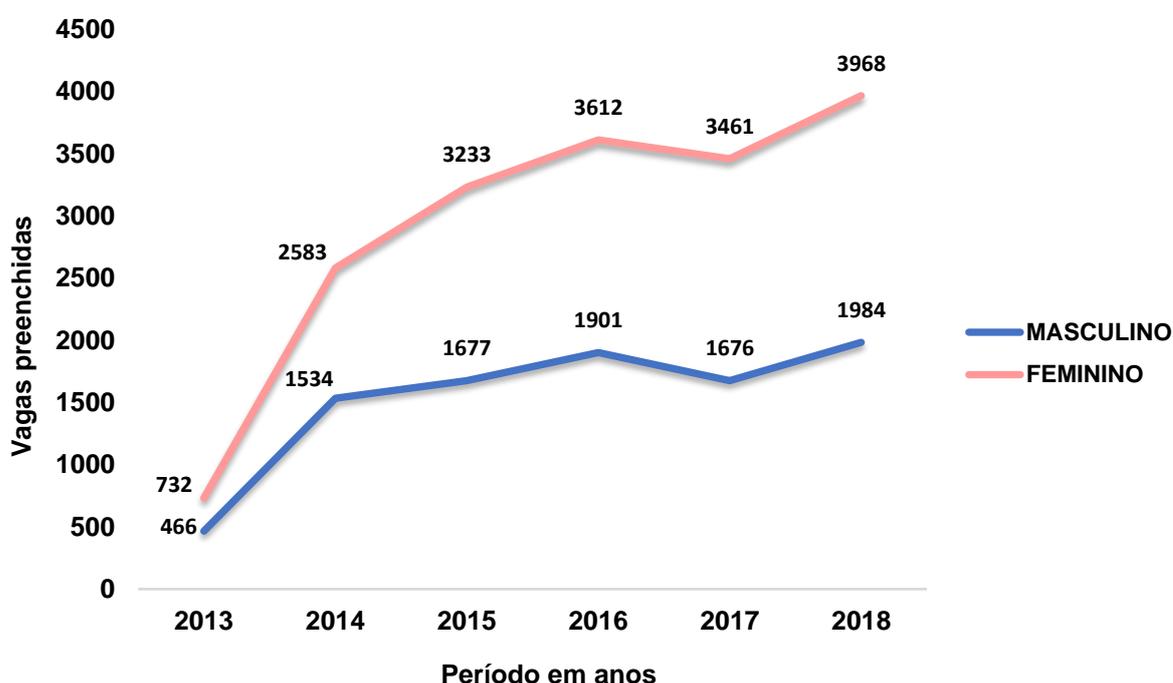
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.2.12 demonstra que os servidores do nível de Especialização foram os que preencheram o maior número de vagas e dentro deste grupo houve uma maior participação relativa das mulheres (23,4%).

### g. Programa Formação Integral de Servidores

Após a análise de todo o período referente as capacitações ofertadas pelo programa Formação Integral de Servidores foram encontrados os seguintes resultados:

Figura 5.2.13 – Evolução por gênero do período de 2013 a 2018

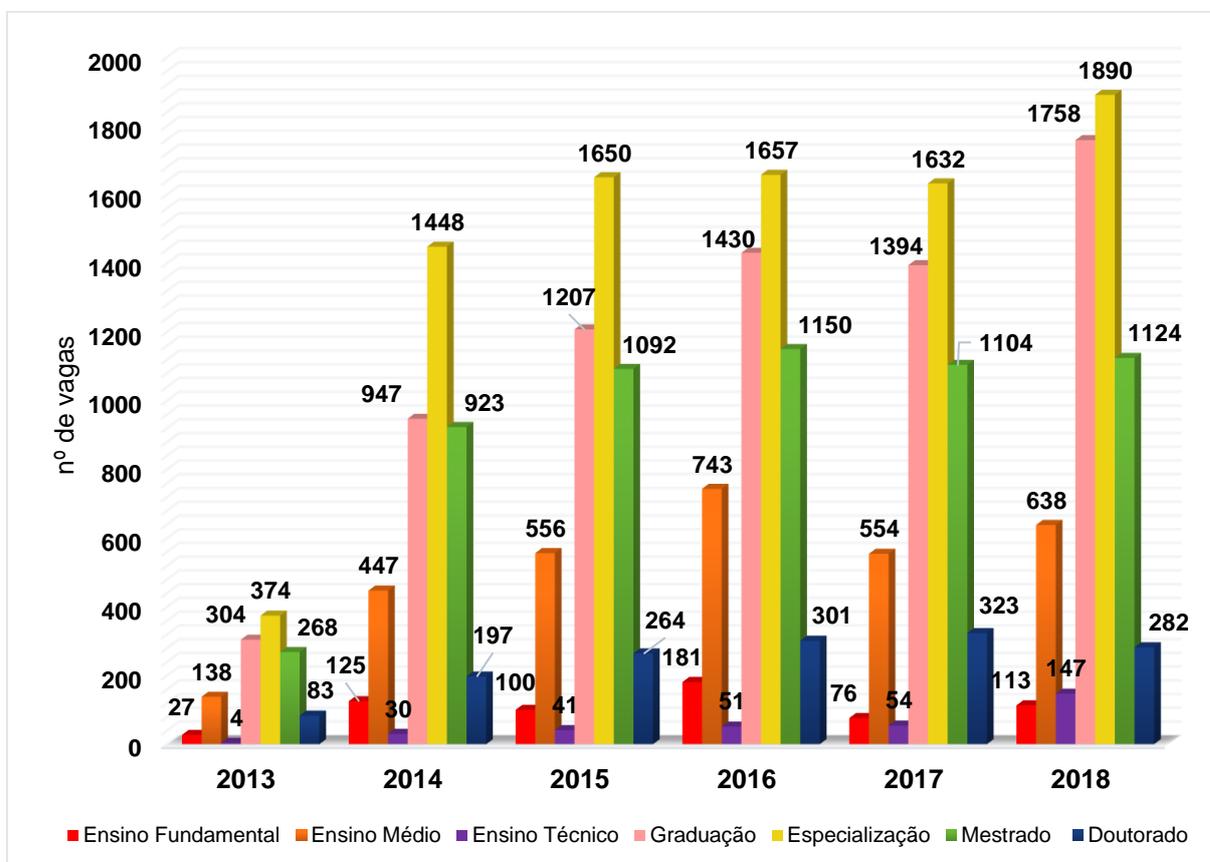


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pode-se verificar a partir do Gráfico 5.2.13 que houve uma taxa de crescimento de 397% no número de vagas ofertadas pelo Programa, apenas em 2017 houve uma redução de 6,8% no número de vagas em relação ao ano de 2016. Também pode ser verificado que o público feminino destacou-se ocupando 66% do total de vagas preenchidas durante todo o período, o que leva a conclusão de que as mulheres estão

buscando participar com maior frequência das ações de capacitação ofertadas pela EDUFRGS.

Figura 5.2.14 – Evolução por nível de escolaridade do período de 2013 a 2018



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

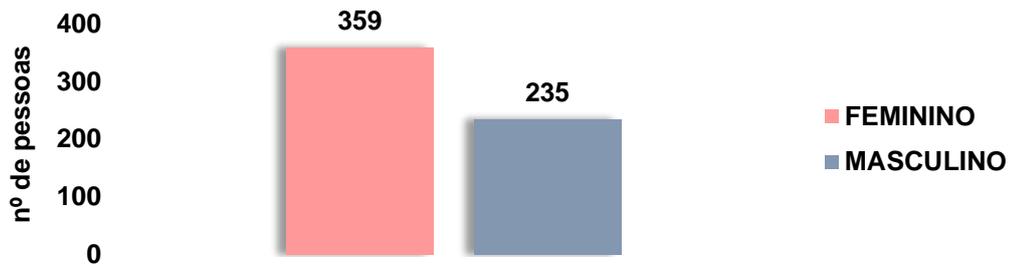
De acordo com o Gráfico 5.2.14 é possível verificar que houve predomínio dos servidores com nível de Especialização em todo o período analisado totalizando 32,2%, em seguida Graduação com 26,2%, Mestrado com 21,1%, Ensino Médio com 11,5%, Doutorado com 5,4%, Ensino Fundamental com 2,3% e Ensino Técnico com 1,2% do total de vagas.

Cabe destacar que de acordo com os dados da UFRGS, no ano de 2018 o número de servidores com nível de Especialização era de 617 e neste mesmo ano foram ocupadas por estes servidores 1890 vagas, o que leva a conclusão de que cada servidor participou em média de 3 cursos de capacitação no ano.

### 5.3 Dados referentes ao questionário

Foram recebidas 594 respostas que correspondem a 23% do número total de servidores TAEs, a partir das respostas recebidas foram analisadas diversas variáveis que estão detalhadas a seguir:

Figura 5.3.1 – Gênero

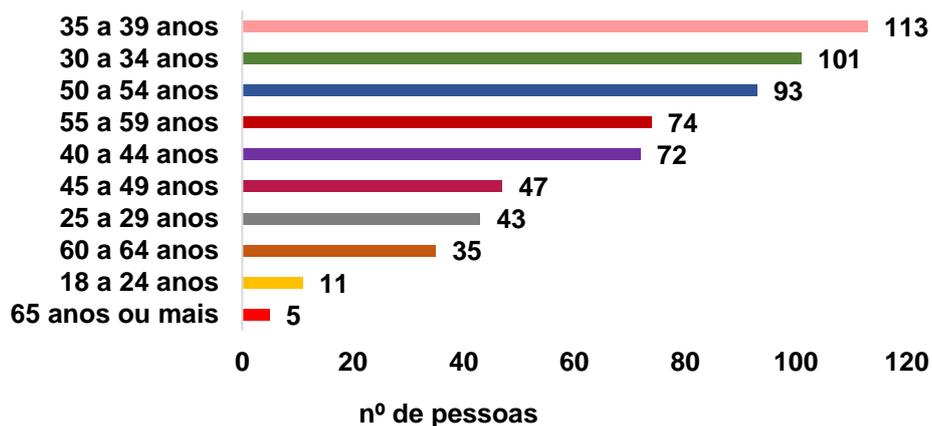


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.3.1, verificamos a predominância do sexo feminino (60,4%) sobre o sexo masculino (39,6%) referente ao total de servidores que participaram da pesquisa (594).

Assim como pôde ser verificado anteriormente nos dados obtidos junto a EDUFRGS, o público feminino buscou se capacitar com maior frequência em relação ao público masculino, da mesma forma a participação das mulheres nesta pesquisa foi predominante.

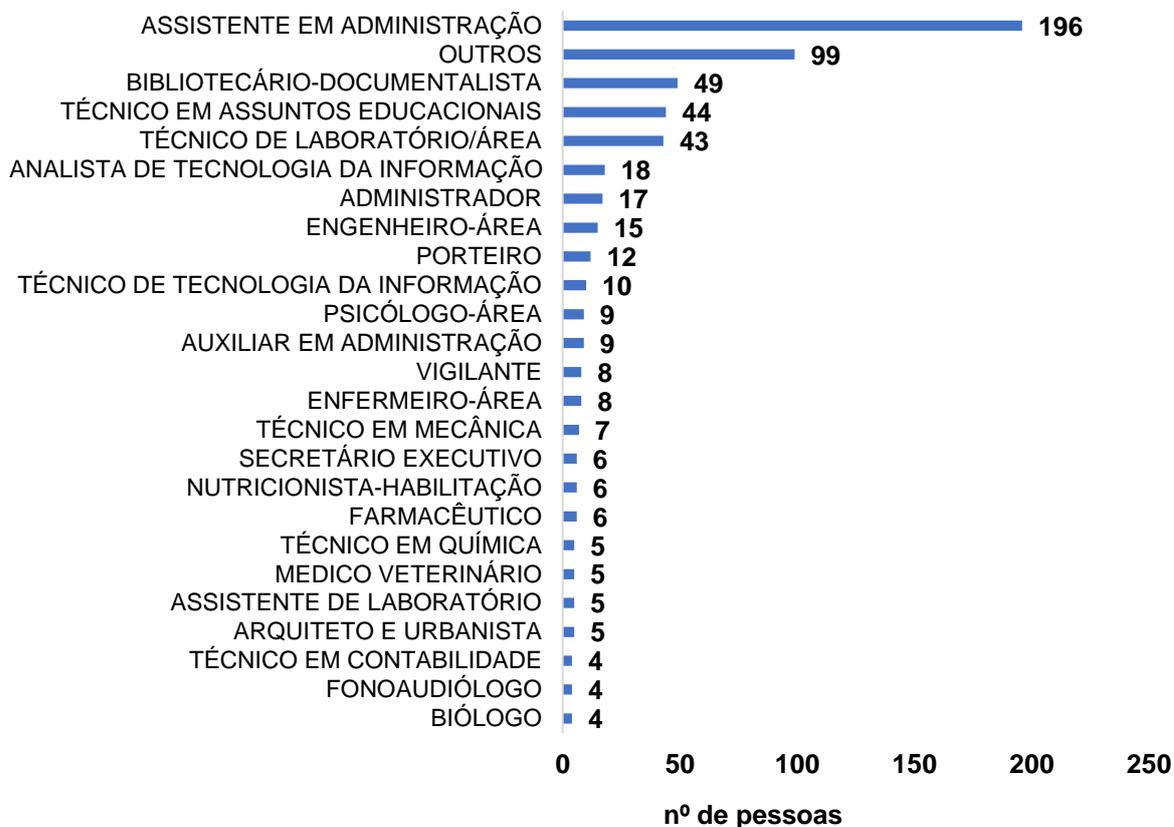
Figura 5.3.2 - Idade



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Gráfico 5.3.2 pode-se verificar que os servidores com idade entre 35 e 39 anos foram predominantes na pesquisa totalizando 19% do total de respostas e de acordo com os dados da UFRGS a idade predominante nos cargos de TAEs fica entre 50 a 54 anos seguida da idade de 35 a 39 anos.

Figura 5.3.3 - Cargos

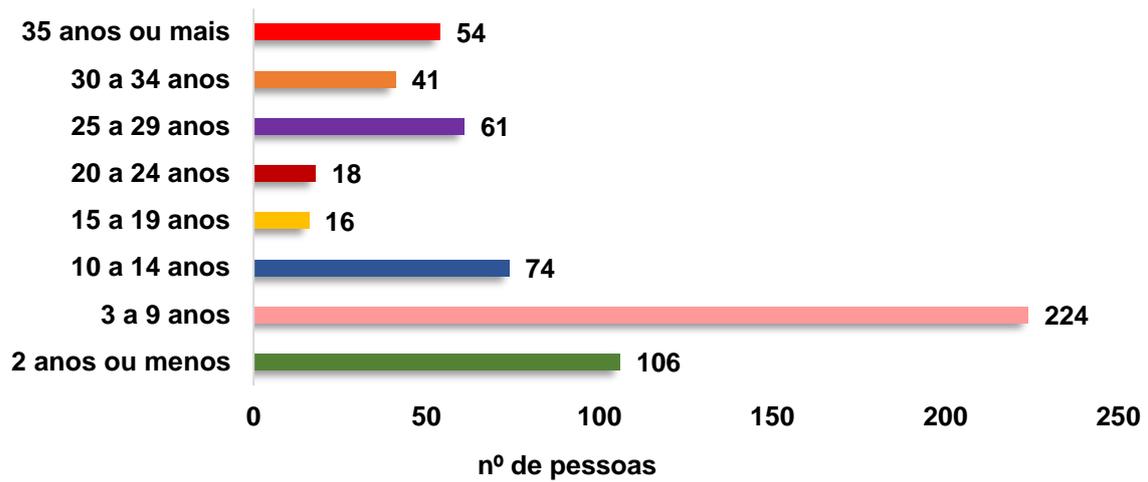


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Gráfico 5.3.3, os servidores do cargo de Assistente em Administração foram predominantes na pesquisa totalizando 33% do total de respostas.

Neste caso cabe relacionar os dados acima com os dados da UFRGS que mostrou no Gráfico 5.1.3 que do número total de servidores TAEs 1260 estão no nível D e dentre os cargos neste nível temos o de Assistente em Administração que foi predominante nesta pesquisa.

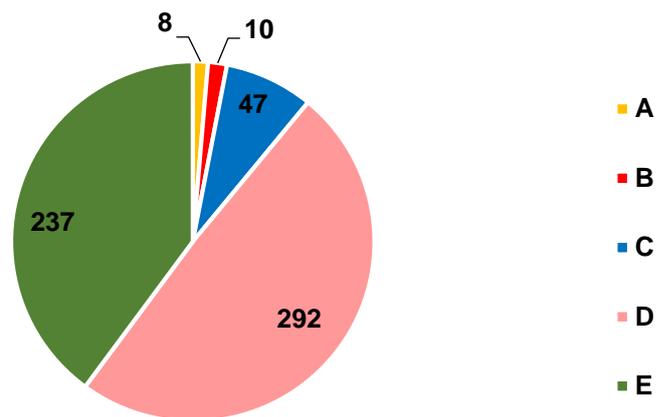
Figura 5.3.4 – Tempo de serviço na UFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.3.4 observa-se que os servidores com tempo de serviço entre 3 e 9 anos foram predominantes na pesquisa totalizando 37,7% do total de respostas.

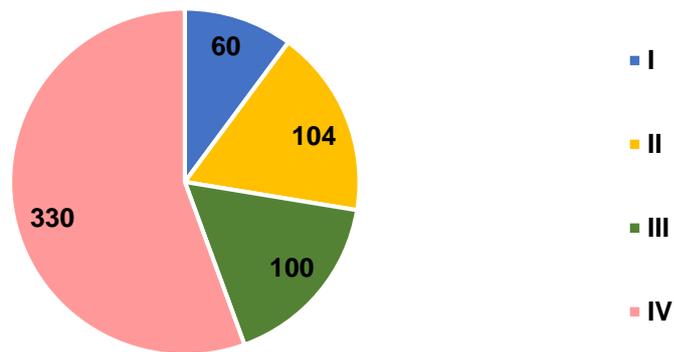
Figura 5.3.5 – Nível do cargo ocupado



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.3.5 demonstra que os servidores do nível D foram predominantes na pesquisa totalizando 49,2% das respostas.

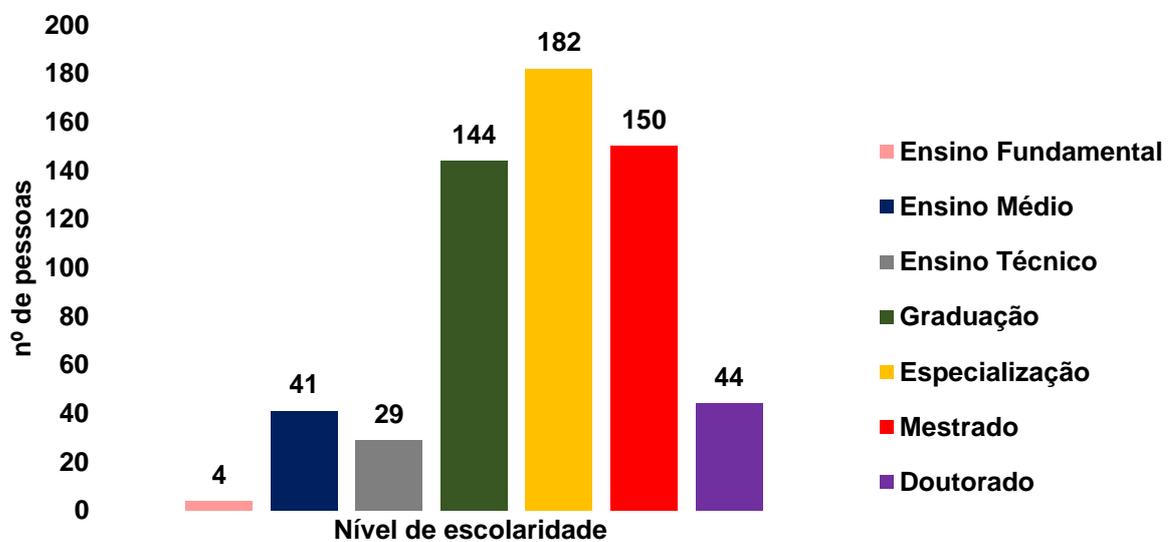
Figura 5.3.6 – Nível de capacitação



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.3.6 observa-se que a maioria dos respondentes ocupa o nível IV de capacitação, totalizando 55,6% das respostas. O que leva a seguinte reflexão: estes servidores já atingiram o nível máximo de capacitação na carreira e ter um retorno financeiro já não é mais o seu objetivo principal quando um curso de capacitação é realizado, neste caso o estímulo ocorre pela busca do conhecimento e/ou crescimento profissional.

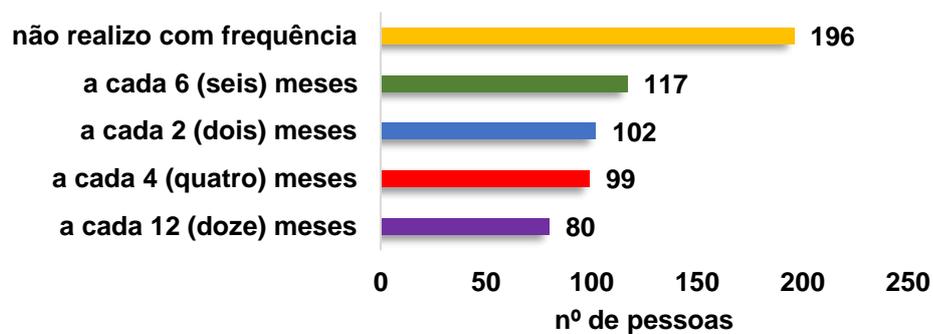
Figura 5.3.7– Formação Acadêmica



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pode-se verificar a partir do Gráfico 5.3.7 que a maioria dos respondentes tem como formação acadêmica o nível de Especialização totalizando 30,64% das respostas. Tais dados reforçam a análise apresentada anteriormente de que os servidores com nível de Especialização ocuparam a maior parte das vagas de capacitação oferecidas pela EDUFRGS no período de 2013 até 2018.

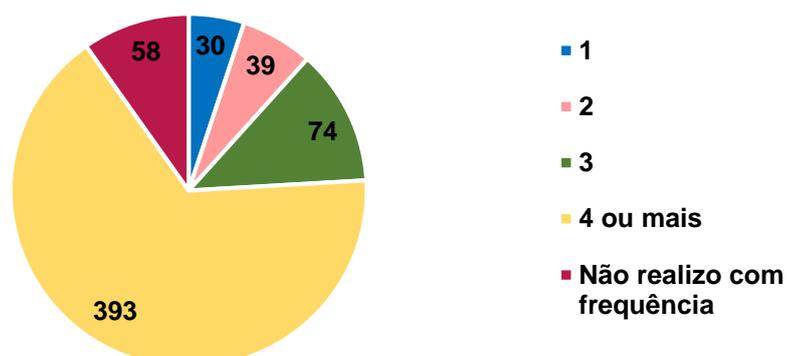
Figura 5.3.8 - Frequência de participação nos cursos ofertados pela EDUFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.3.8 observa-se que 398 servidores (67%) buscam participar pelo menos uma vez ao ano dos cursos e 196 servidores (33%) responderam que não realizam com frequência, o que leva ao entendimento de que estes servidores se capacitam com uma frequência acima de 12 meses.

Figura 5.3.9 – Participação nos cursos de capacitação da EDUFRGS nos últimos 5 (cinco) anos?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.3.9 demonstra que a maioria dos servidores respondentes participou de 4 (quatro) ou mais capacitações nos últimos 5 (cinco) anos totalizando 66,2% das respostas. Relacionando as informações dos gráficos 5.3.8 e 5.3.9 pode-se afirmar que os servidores respondentes participam, no mínimo, de uma a duas capacitações por ano.

Figura 5.3.10 – Itens que contribuem para a participação nos cursos de capacitação da EDUFRGS (poderia ser assinalado mais de 1 (um) item)

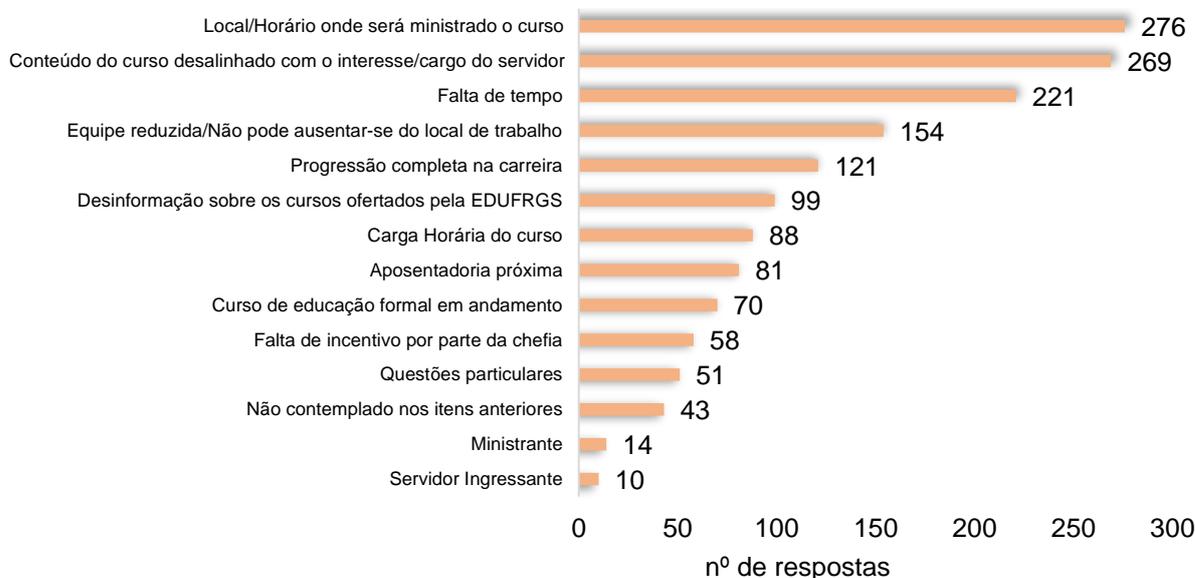


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.3.10 verifica-se que o item “Aperfeiçoamento de técnicas/métodos de trabalho” foi escolhido pela maioria dos respondentes totalizando 20,2%, seguido dos itens “Crescimento Profissional” com 19,3%, “Melhora da qualidade do serviço prestado” com 17,8%, “Progressão na carreira” com 17,1%, “Conhecimento Pessoal” com 16,1%, “Curiosidade” com 8,2% e “Não contemplado nos itens anteriores” com 1,4%.

Através dos itens listados acima pode ser percebida a intenção dos servidores em expandirem e aprimorarem seus conhecimentos, buscando participar dos cursos de capacitação a fim de se aperfeiçoarem e melhorarem a qualidade do serviço prestado, o item “Progressão na Carreira” ficou em 4º lugar, evidenciando que o estímulo financeiro não é considerado pelos respondentes como prioridade quando um curso de capacitação é realizado.

Figura 5.3.11 – Itens que contribuem para a NÃO participação nos cursos de capacitação da EDUFRGS (poderia ser assinalado mais de 1 (um) item)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Podemos verificar a partir do Gráfico 5.3.11 que o item “Local/Horário onde será ministrado o curso” foi o maior motivo de não participação nos cursos de capacitação da EDUFRGS totalizando 17,7%, tal situação ocorre pelo fato da UFRGS ter grande dimensão em sua estrutura, contando com 27 unidades de ensino (13 institutos, 10 faculdades e 4 escolas), distribuídas em 7 campi (Centro, Saúde, Olímpico, Vale da Agronomia, Eldorado do Sul e Litoral Norte). Foram registradas algumas reclamações por parte dos respondentes no campo reservado para críticas/sugestões ao final do questionário e alguns servidores relataram que possuem dificuldades para participar dos cursos quando são realizados em campi distante do seu local de trabalho.

O item “Conteúdo do curso desalinhado com o interesse/cargo do servidor” ficou em 2º lugar com 17,3% das respostas, mostrando que as capacitações oferecidas não satisfazem a maior parte dos servidores respondentes, tal fato é de extrema importância e deve reforçar a importância do mapeamento das competências institucionais e a busca pelo desenvolvimento das habilidades necessárias de cada setor em específico para o bom atendimento das demandas da comunidade acadêmica.

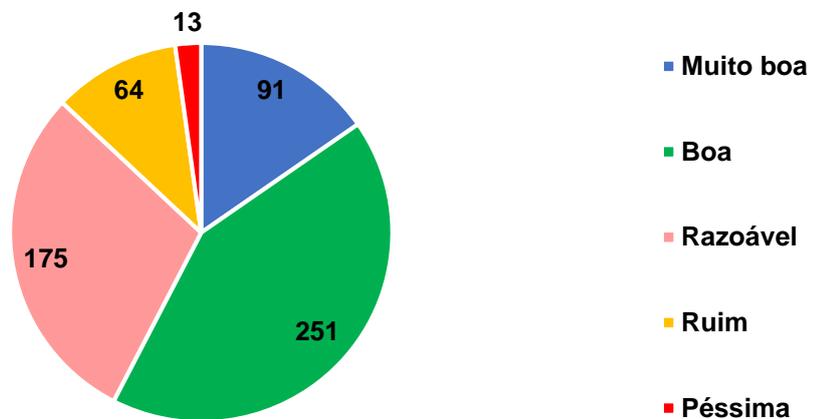
Figura 5.3.12 – Nível de interesse na busca por cursos de capacitação ofertados pela EDUFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.3.12 demonstra que os itens “às vezes tenho interesse” e “muito interesse” foram escolhidos pela maioria dos respondentes totalizando 90,6% das respostas.

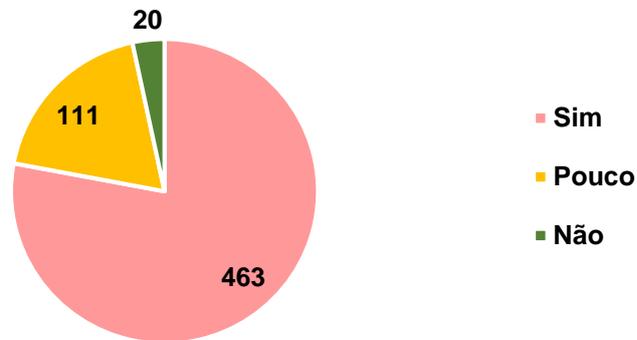
Figura 5.3.13 – Avaliação da forma de Divulgação utilizada pela EDUFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Gráfico 5.3.13 a maioria dos servidores respondentes avaliou a forma de divulgação dos cursos da EDUFRGS como boa totalizando 42,2% seguido do item “Razoável” com 29,5% das respostas.

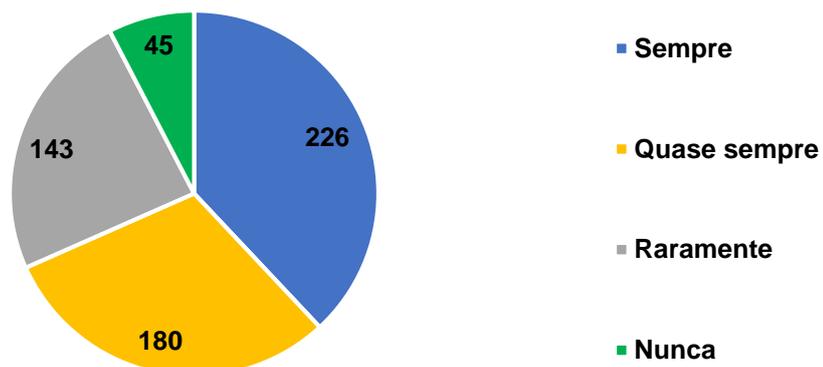
Figura 5.3.14 – Avaliação do aproveitamento dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Gráfico 5.3.14 a maioria dos servidores respondentes utilizam os conhecimentos advindos das capacitações em seu local de trabalho, totalizando 77,9% das respostas. Esse dado é considerado altamente positivo pois evidencia que as capacitações ofertadas pela EDUFRGS estão de acordo com as competências institucionais.

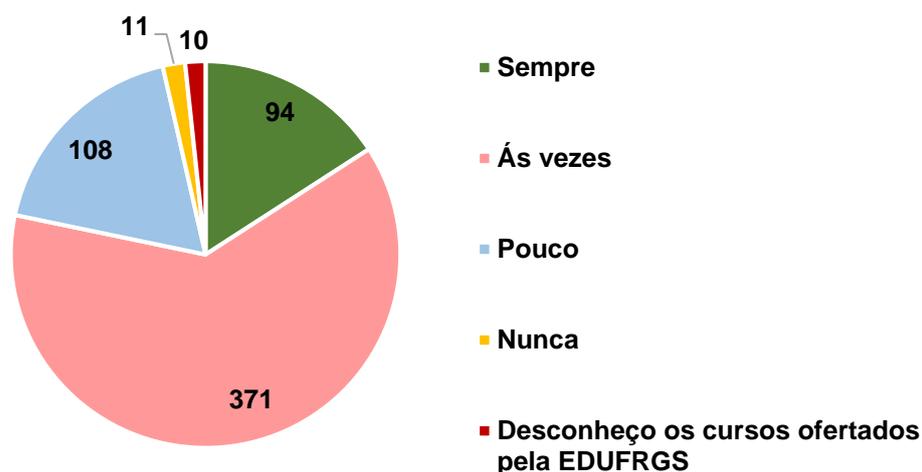
Figura 5.3.15 – Avaliação sobre incentivo por parte da chefia nos cursos de capacitação ofertados pela EDUFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico 5.3.15 observa-se que a maioria dos respondentes escolheu como opções “sempre” e “quase sempre” afirmando que ocorre frequentemente incentivo por parte das chefias para a participação nas ações de capacitação da EDUFRGS totalizando 68,4% das respostas. O resultado é positivo visto que a maior parte das chefias já têm a conscientização sobre a importância da capacitação para seus subordinados.

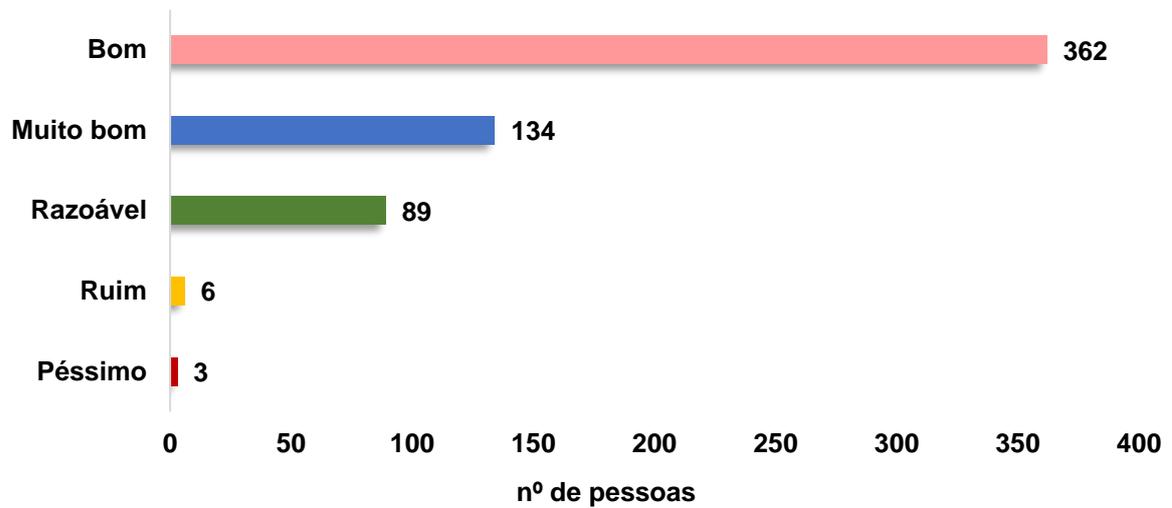
Figura 5.3.16 – Avaliação sobre os cursos ofertados pela EDUFRGS atenderem as necessidades no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Gráfico 5.3.16 constata-se que 62,4% dos servidores respondentes afirmaram que às vezes os cursos de capacitação atendem as necessidades no seu local de trabalho. A explicação deve-se ao fato de a UFRGS ser uma instituição caracterizada pela diversificação que ocorre devido a existência de vários ambientes organizacionais, os quais possuem diferentes necessidades. Portanto ao se planejar uma política de capacitação, esse fator deve contribuir para a definição das prioridades e, conseqüentemente, para a orientação das ações que visem ao desenvolvimento das habilidades desejadas de acordo com cada ambiente organizacional.

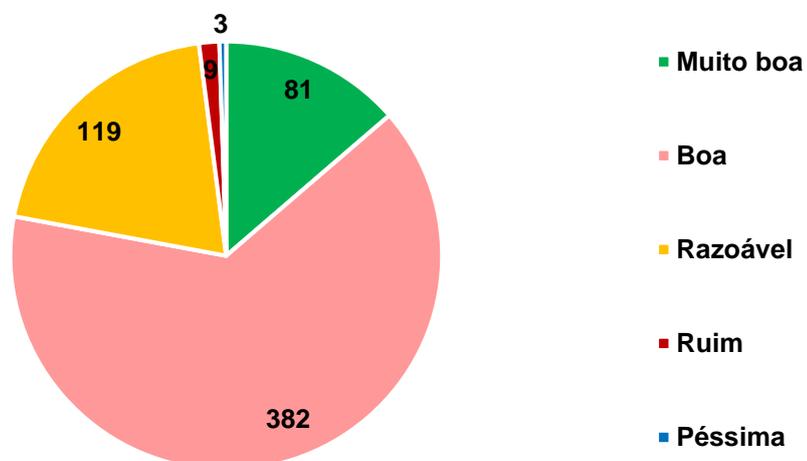
Figura 5.3.17 – Avaliação sobre os métodos de ensino/aprendizagem oferecidos pela EDUFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico 5.3.17 demonstra que a maioria dos servidores avaliou o método de ensino/aprendizagem oferecido pela EDUFRGS como bom totalizando 60,9% das respostas.

Figura 5.3.18 – Avaliação sobre a carga horária dos cursos oferecidos pela EDUFRGS



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Gráfico 5.3.18 a maioria dos servidores respondentes afirmou que carga horária dos cursos oferecidos pela EDUFRGS é boa totalizando 64,3%.

Ao final do questionário foi aberto um espaço opcional para a inserção de críticas e/ou sugestões referentes a pesquisa em si e a EDUFRGS, surgiram muitas respostas neste campo por parte dos respondentes, neste sentido a fim de contribuir para a melhora do processo de capacitação todas as sugestões e críticas foram encaminhadas a EDUFRGS para análise, lembrando que as respostas não foram identificadas pelos servidores tornando assim o espaço livre para a manifestação anônima.

#### **5.4 Relação entre os resultados obtidos x Gestão por competência**

Capacitar os servidores no exercício das suas atividades é um dos focos da Gestão por competências. Tal sistema é ferramenta essencial que permite planejar, monitorar e avaliar as lacunas existentes para que as ações de capacitação sejam direcionadas e realizadas a fim de aprimorarem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Neste sentido, de acordo com os resultados apontados anteriormente pode-se perceber que existe certa carência na oferta de cursos de capacitação orientados para as demandas específicas de cada setor dentro da Instituição. Os servidores respondentes afirmaram que às vezes os cursos de capacitação atendem as necessidades de seu local de trabalho e apontaram a opção “Conteúdo do curso desalinhado com o interesse/cargo do servidor” como segundo maior motivo para a não participação nos cursos de capacitação, mostrando que as capacitações oferecidas não satisfazem a maior parte dos servidores respondentes. Tais fatores reforçam que é de extrema importância o mapeamento das competências institucionais para que a política de capacitação seja eficaz no desenvolvimento das habilidades necessárias de cada setor individualmente.

## 6 CONCLUSÃO

O PCCTAE Instituído pela Lei nº 11.091/2005 é um avanço para as IFES e tem como objetivo principal o estímulo à capacitação e ao aperfeiçoamento permanente dos servidores, no esforço pela valorização do capital humano. Porém, as mudanças não dependem somente da Lei, visto que é essencial que haja conscientização dos servidores sobre as ações de treinamento e capacitação, incentivo da participação por parte das chefias e ampla divulgação dos cursos pela EDUFRGS.

É conhecida que toda a mudança no âmbito da Administração Pública ocorre de maneira lenta e gradual em decorrência da resistência à mudança e dos costumes referentes à cultura organizacional. Dessa forma, a implementação de novos modelos de gestão de recursos humanos deve ser realizada de maneira gradual e com o apoio de todos os integrantes da equipe de trabalho.

Para o efetivo desenvolvimento dos servidores, é oportuno que sejam cada vez mais incentivadas, dentro das Instituições, partindo das chefias imediatas, as ações de capacitação e aperfeiçoamento, pois o ambiente de trabalho funciona como um laboratório, criando oportunidades para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos. Assim, é esperado que a Gestão por Competências possa definir quais habilidades devem ser trabalhadas e desenvolvidas pelos servidores, com o objetivo de contribuir de forma ágil e positiva para a melhora na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A organização precisa estar aberta e disposta para que o processo de desenvolvimento e amadurecimento dos indivíduos seja encarado como um passo importante na carreira destes. Os gestores devem atentar-se às especificidades de cada setor e, assim, direcionar sua equipe para que as mesmas se capacitem de acordo com as exigências e atribuições do cargo que ocupam visando ao aperfeiçoando das técnicas/métodos de trabalho.

Tendo em vista que esta pesquisa teve como propósito fazer uma análise da percepção dos servidores sobre as ações promovidas pela EDUFRGS em relação ao aperfeiçoamento profissional, constatou-se que houve predominância do sexo feminino ocupando 66% do total de vagas preenchidas durante todo o período, o que leva a conclusão de que as mulheres estão buscando participar com maior frequência das ações de capacitação ofertadas pela EDUFRGS. Também pode-se ser verificado que servidores com nível de Especialização ocuparam um maior número de vagas

totalizando 32,2% do total de vagas ofertadas pelo Programa Formação Integral de Servidores de 2013 a 2018. Além disso, de maneira geral, os servidores utilizam em seu ambiente de trabalho os conhecimentos advindos das capacitações e avaliam de maneira satisfatória os métodos de ensino e carga horária dos cursos.

É importante destacar que, de acordo com esta pesquisa, os motivos predominantes em relação a não participação nos cursos de capacitação foram: local/horário onde será ministrado o curso, conteúdo do curso desalinhado com o interesse/cargo do servidor, falta de tempo e equipe reduzida/não pode se ausentar do local de trabalho. Tais fatores reforçam que é de extrema importância o mapeamento das competências institucionais para que a política de capacitação seja eficaz no desenvolvimento das habilidades necessárias de cada setor individualmente. Neste sentido, foram repassadas à EDUFRGS todas as sugestões e críticas para que a mesma possa aprimorar sua política de capacitação e aumentar a oferta de cursos em todos os campus da UFRGS a fim de atender a um maior número de servidores espalhados nos diversos setores da Universidade.

Do mesmo modo, é de extrema relevância evidenciar que houve uma taxa de crescimento de 397% no número de vagas ofertadas pelo Programa Formação Integral de Servidores, apenas em 2017 houve uma redução de 6,8% no número de vagas em relação ao ano de 2016. Isto posto, é nítido o esforço e a preocupação da EDUFRGS em capacitar um maior número de servidores na Universidade em atendimento às demandas identificadas através do Levantamento de Necessidades de Capacitação, do Programa de Avaliação de desempenho, do Mapeamento de processos e dos objetivos estratégicos institucionais.

Sugere-se, ainda, para futuras pesquisas, o acréscimo de possibilidades, como, por exemplo, um método estatístico mais avançado para realizar o cruzamento das variáveis e aprofundar a discussão dos resultados voltando-se, para tanto, ao referencial teórico. Por fim, espera-se que a partir desta pesquisa possam surgir novos estudos que contribuam para a melhora da política de capacitação com o objetivo de aperfeiçoar de maneira permanente os servidores dos mais diversos setores da Universidade, bem como sirva de referência para ser motivo de reflexão sobre a importância do tema e da valorização de novas competências e habilidades no setor público.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Constituição - 1988. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88\\_EC85.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88_EC85.pdf)>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] REPÚBLICA Federativa do Brasil. Senado Federal, 18 de abril de 1991. 170º da Independência e 103º da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 05 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>.

Acesso em: 03 março de 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 03 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 03 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão de Capacitação por Competências.** Brasília: SEGEP, 2013.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2006.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** 5ª. Ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

FLEURY, Maria T; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP - **Escolas de Governo**. Apresentação. Outubro de 2015. Brasília, DF. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/escolas-de-governo>>. Acesso em: 15 de março de 2019.

MALHOTRA, N. K. **Distribuição de Frequência, Tabulação Cruzada e Teste de hipóteses**. In:\_\_\_\_\_. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap. 15, p. 428-463.

PANTOJA, Maria Júlia; Iglesias, Marcia. **Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal**. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: ENAP, 2015.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TCU - **I FÓRUM SOBRE AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR** - Tribunal de Contas da União; Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação; Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior; Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. - Brasília: TCU, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto da UFRGS** - Aprovado pelo Conselho Universitário em sessão de 23 de setembro de 1994 e publicado no Diário Oficial da União em 11 de janeiro de 1995. Aprovado pelo Conselho Universitário e pelo Conselho de Coordenação do Ensino e da Pesquisa em sessão de 22 de dezembro de 1995. Publicado no Diário Oficial da União em 30 de janeiro de 1996. Incluídas as alterações aprovadas pelo Conselho Universitário nos anos de 1996, 1997, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011 e 2015. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/estatuto-e-rgu-2015>>. Acesso em: 10 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Programa de capacitação e aperfeiçoamento**. Porto Alegre: PRRH, 2007.

\_\_\_\_\_. Decisão nº 047 de 19 de janeiro de 2007. **Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <[https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/145183/norma\\_Dec\\_CONSUN\\_public\\_avel\\_2007\\_047\\_2203.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/145183/norma_Dec_CONSUN_public_avel_2007_047_2203.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 06 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Portaria 1.583 de 31 de março de 2009. **Institui, em conformidade com o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFRGS, o Plano de Capacitação intitulado Formação Integral de Servidores da UFRGS**. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/Portaria\\_1583\\_31032009.pdf/view](http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/Portaria_1583_31032009.pdf/view)>. Acesso em: 05 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Portaria 1.191 de 28 de fevereiro de 2013. **Declara que o Plano de Capacitação intitulado Formação Integral de Servidores da UFRGS, instituído pela Portaria nº 1583, de 31 de março de 2009, passa a vigorar, a partir de 1º de janeiro de 2013, com aceções e alterações decorrentes da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Disponível em:

<[http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/Portaria\\_1191\\_280213.pdf/view](http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/Portaria_1191_280213.pdf/view) >. Acesso em: 05 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2026**: Construa o futuro da UFRGS -- Porto Alegre: UFRGS, 2016. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/pdi/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf)>. Acesso em: 10 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano Anual de Capacitação: PAC 2018-2019**. Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2018. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-geral-edufrgs/pac-edufrgs-2018-2019/view>>. Acesso em: 02 de março de 2019.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS**: apresentação. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/escola-de-desenvolvimento-de-servidores/organograma>>. Acesso em: 02 de março de 2019.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, Philippe, 1999. **O Modelo da Competência e Suas Consequências sobre os Métiers Profissionais**. Anais do Seminário Internacional 'Mercado de Trabalho: Transformações e Monitoramento de Ocupações'. Rio de Janeiro, SENAI/DN/CIET.

**APÊNDICE**  
**QUESTIONÁRIO SOBRE CAPACITAÇÃO**

# QUESTIONÁRIO SOBRE CAPACITAÇÃO

Prezado(a) Servidor(a),

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso referente à Especialização em Gestão Pública, o qual aborda a percepção dos servidores sobre as ações promovidas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS) no que diz respeito ao seu aperfeiçoamento profissional.

O tempo de resposta é estimado em, no máximo, 5 minutos de seu tempo. Saliendo que não será preciso sua identificação, mantendo total sigilo de sua identidade. Desde já agradeço a sua participação.

**\*Obrigatório**

## 1. Gênero \*

- Feminino
- Masculino

## 2. Idade \*

- Entre 18 e 24 anos
- Entre 25 e 29 anos
- Entre 30 e 34 anos
- Entre 35 e 39 anos
- Entre 40 e 44 anos
- Entre 45 e 49 anos
- Entre 50 e 54 anos
- Entre 55 e 59 anos
- Entre 60 e 64 anos
- 65 anos ou mais

### 3. Qual o seu cargo na UFRGS?

- ADMINISTRADOR
  - ADMINISTRADOR DE EDIFÍCIOS
  - ALMOXARIFE
  - ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
  - ANTROPÓLOGO
  - APONTADOR
  - ARMAZENISTA
  - ARQUITETO E URBANISTA
  - ARQUIVISTA
  - ASCENSORISTA
  - ASSISTENTE DE ALUNO
  - ASSISTENTE DE LABORATÓRIO
  - ASSISTENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
  - ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO
  - ASSISTENTE SOCIAL
  - ATENDENTE DE CONSULTÓRIO/ÁREA
  - AUXILIAR DE AGROPECUÁRIA
  - AUXILIAR DE ANATOMIA E NECROPSIA
  - AUXILIAR DE CARPINTARIA
  - AUXILIAR DE COZINHA
-

- AUXILIAR DE CRECHE
- AUXILIAR DE ELETRICISTA
- AUXILIAR DE ENCANADOR
- AUXILIAR DE ENFERMAGEM
- AUXILIAR DE IND. E CONSERV. DE ALIMENTOS
- AUXILIAR DE LABORATÓRIO
- AUXILIAR DE MARCENARIA
- AUXILIAR DE MECÂNICA
- AUXILIAR DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA
- AUXILIAR DE PROCESSAMENTO DE DADOS
- AUXILIAR DE SAÚDE
- AUXILIAR DE SERRALHERIA
- AUXILIAR DE TOPOGRAFIA
- AUXILIAR DE VETERINÁRIA E ZOOTECNIA
- AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO
- BIBLIOTECÁRIO-DOCUMENTALISTA
- BIÓLOGO
- BOMBEIRO HIDRÁULICO
- CARPINTEIRO
- CONTADOR
- CONTÍNUO
- CONTRAMESTRE/OFÍCIO

- COPEIRO
- COZINHEIRO
- DESENHISTA PROJETISTA
- DESENHISTA TÉCNICO/ESPECIALISTA
- DIAGRAMADOR
- DIRETOR DE ARTES CÊNICAS
- DIRETOR DE FOTOGRAFIA
- DIRETOR DE PRODUÇÃO
- DIRETOR DE PROGRAMA
- ECONOMISTA
- EDITOR DE IMAGEM
- EDITOR DE PUBLICAÇÕES
- ELETRICISTA
- ENCADERNADOR
- ENFERMEIRO-ÁREA
- ENGENHEIRO AGRÔNOMO
- ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO
- ENGENHEIRO-ÁREA
- ESTATÍSTICO
- FARMACÊUTICO
- FARMACÊUTICO-HABILITAÇÃO
- FÍSICO

- FISIOTERAPEUTA
- FONOAUDIÓLOGO
- FOTÓGRAFO
- FOTOGRAVADOR
- GEÓGRAFO
- GEÓLOGO
- HIALOTÉCNICO
- HISTORIADOR
- INSTRUMENTADOR CIRÚRGICO
- JARDINEIRO
- JORNALISTA
- LOCUTOR
- MARCENEIRO
- MECÂNICO
- MEDICO VETERINÁRIO
- MÉDICO-ÁREA
- MESTRE DE EDIFICAÇÃO E INFRAESTRUTURA
- METEOROLOGISTA
- MONTADOR-SOLDADOR
- MOTORISTA
- MUSEÓLOGO
- MÚSICO

- NUTRICIONISTA-HABILITAÇÃO
  - OCEANÓLOGO
  - ODONTÓLOGO
  - OPERADOR DE CALDEIRA
  - OPERADOR DE EST. DE TRATA. ÁGUA-ESGOTO
  - OPERADOR DE MÁQUINA COPIADORA
  - OPERADOR DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS
  - OPERADOR DE MÁQUINAS DE TERRAPLANAGEM
  - PEDAGOGO-ÁREA
  - PEDREIRO
  - PINTOR-ÁREA
  - PORTEIRO
  - PRODUTOR CULTURAL
  - PROGRAMADOR VISUAL
  - PSICÓLOGO-ÁREA
  - PUBLICITÁRIO
  - QUÍMICO
  - RECEPCIONISTA
  - RECREACIONISTA
  - REGENTE
  - RELAÇÕES PÚBLICAS
-

- REVISOR DE TEXTOS
- SECRETÁRIO EXECUTIVO
- SERVENTE DE LIMPEZA
- SOCIÓLOGO
- TÉCNICO DE AEROFOTOGRAMETRIA
- TÉCNICO DE LABORATÓRIO/ÁREA
- TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE ÁUDIO E VÍDEO
- TÉCNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- TÉCNICO DESPORTIVO
- TÉCNICO EM ALIMENTOS E LATICÍNIOS
- TÉCNICO EM ANATOMIA E NECROPSIA
- TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS
- TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS
- TÉCNICO EM AUDIOVISUAL
- TÉCNICO EM CINEMATOGRAFIA
- TÉCNICO EM CONTABILIDADE
- TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES
- TÉCNICO EM ELETRICIDADE
- TÉCNICO EM ELETROELETRÔNICA
- TÉCNICO EM ELETROMECAÂNICA
- TÉCNICO EM ELETRÔNICA
- TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA

- TÉCNICO EM ENFERMAGEM
- TÉCNICO EM ESTRADAS
- TÉCNICO EM FARMÁCIA
- TÉCNICO EM GEOLOGIA
- TÉCNICO EM HIDROLOGIA
- TÉCNICO EM HIGIENE DENTAL
- TÉCNICO EM INSTRUMENTAÇÃO
- TÉCNICO EM MECÂNICA
- TÉCNICO EM METALURGIA
- TÉCNICO EM MÓVEIS E ESQUADRIAS
- TÉCNICO EM NUTRIÇÃO E DIETÉTICA
- TÉCNICO EM ÓTICA
- TÉCNICO EM QUÍMICA
- TÉCNICO EM RADIOLOGIA
- TÉCNICO EM RESTAURAÇÃO
- TÉCNICO EM SECRETARIADO
- TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO
- TÉCNICO EM TELECOMUNICAÇÕES
- TÉCNICO EM TELEFONIA
- TECNÓLOGO-FORMAÇÃO
- TELEFONISTA
- TERAPEUTA OCUPACIONAL

- TRADUTOR E INTÉRPRETE
- TRADUTOR E INTÉRPRETE DE LINGUAGEM DE SINAIS
- VESTIARISTA
- VIDRACEIRO
- VIGILANTE

4. Há quanto tempo você trabalha na UFRGS? \*

- 2 anos ou menos
- 3 a 9 anos
- 10 a 14 anos
- 15 a 19 anos
- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 anos ou mais

5. Seu cargo na UFRGS é de nível: \*

- A
- B
- C
- D
- E

6. Seu nível de capacitação na UFRGS é: \*

- I
- II
- III
- IV

7. Qual sua formação acadêmica? \*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

8. Com qual frequência você participa de cursos de capacitação ofertados pela EDUFRGS? \*

- a cada 2 (dois) meses
- a cada 4 (quatro) meses
- a cada 6 (seis) meses
- a cada 12 (doze) meses
- não realizo com frequência

9. De quantos cursos de capacitação oferecidos pela EDUFRGS você participou nos últimos 5 (cinco) anos? \*

- 1
- 2
- 3
- 4 ou +
- Não realizo com frequência

10. Assinale abaixo itens que contribuem para sua participação nos cursos de capacitação oferecidos pela EDUFRGS: (pode ser assinalado mais de um item) \*

- Aperfeiçoamento de técnicas/métodos de trabalho
- Conhecimento Pessoal
- Crescimento Profissional
- Curiosidade
- Melhora da qualidade do serviço prestado
- Progressão na carreira
- Não contemplado nos itens acima

11. Assinale abaixo itens que contribuem para sua NÃO participação nos cursos de capacitação oferecidos pela EDUFRGS: (pode ser assinalado mais de um item) \*

- Aposentadoria próxima
- Carga Horária do curso
- Conteúdo do curso desalinhado com o interesse/cargo do servidor
- Curso de educação formal em andamento
- Desinformação sobre os cursos ofertados pela EDUFRGS
- Falta de incentivo por parte da chefia
- Falta de tempo
- Local/Horário onde será ministrado o curso
- Ministrante
- Progressão completa na carreira
- Questões particulares
- Servidor Ingressante
- Equipe reduzida/Não pode ausentar-se do local de trabalho
- Não contemplado nos itens acima

12. Qual é o seu nível de interesse na busca por cursos de capacitação ofertados pela EDUFRGS? \*

- Muito interesse
- Às vezes tenho interesse
- Pouco interesse
- Não tenho interesse

13. Como você avalia a forma de divulgação dos cursos da EDUFRGS? \*

- Muito boa
- Boa
- Razoável
- Ruim
- Péssima

14. Após participar dos cursos oferecidos pela EDUFRGS, você aproveitou os conhecimentos adquiridos em seu local de trabalho? \*

- Sim
- Pouco
- Não

15. Sua chefia procura incentivá-lo a participar dos cursos oferecidos pela EDUFRGS? \*

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

16. A relação dos cursos ofertados pela EDUFRGS atende as suas necessidades no ambiente de trabalho? \*

- Sempre
- Às vezes
- Pouco
- Nunca
- Desconheço os cursos ofertados pela EDUFRGS

17. Como você avalia os métodos de ensino/aprendizagem oferecidos pela EDUFRGS? \*

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Péssimo

18. Como você avalia a carga horária dos cursos oferecidos pela EDUFRGS? \*

- Muito boa
- Boa
- Razoável
- Ruim
- Péssima

Este espaço foi reservado para críticas ou sugestões, buscando informações para o aperfeiçoamento desta pesquisa. Sua opinião é muito importante! Sinta-se à vontade. Obrigada!

Sua resposta

Página 1 de 1

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#)

Google Formulários

## ANEXO

### AVALIAÇÃO DE REAÇÃO



#### Avaliação de Reação Responder Questionário

Usuário:

**Ação de Aperfeiçoamento Avaliada: -**  
**Turma: -**  
**Período: De -- a --**

[Versão para impressão](#)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Escola de Desenvolvimento de Servidores (EDUFRGS)  
Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento (DQA)  
Telefones: (51) 3308-3914, 3219, 3015  
e-mail: edufrgs@progesp.ufrgs.br

#### Avaliação de Reação

Prezado(a) servidor(a),

Gostaríamos de saber sua avaliação sobre a atividade realizada, visando ao contínuo aperfeiçoamento das ações promovidas pela Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento (DQA).

As informações obtidas neste formulário serão analisadas pela equipe da DQA/EDUFRGS, e sua compilação será compartilhada com o/a(s) ministrante(s) envolvido/a(s) na atividade, como instrumento de avaliação e feedback, sem identificação dos respondentes.

Esta pesquisa ficará disponível para sua avaliação pelo período de 15 dias, contados a partir da data de término da ação de aperfeiçoamento.

Em relação a sua frequência na ação de aperfeiçoamento:

- Compareci ao(s) encontro(s) previsto(s)
- Compareci parcialmente aos encontros previstos (para ações com mais de um encontro)
- Não compareci a nenhum encontro, não sendo possível avaliar itens específicos da atividade.

Utilize a escala a seguir para avaliar cada aspecto da atividade realizada, indicando o número (entre 1 e 5) que melhor o representa em termos de desempenho.

#### Escala de Avaliação

Escala:



Quanto mais próximo de ① for a sua marcação, mais você DISCORDA da afirmação do item.

Quanto mais próximo de ⑤ for a sua marcação, mais você CONCORDA com a afirmação do item.

Caso o item avaliado não se aplique ao formato da ação de aperfeiçoamento realizada, selecione a opção  N/A de "não se aplica".

### Bloco 1 - Programação/Logística/Infraestrutura

1) Os conteúdos propostos estavam de acordo com minhas necessidades de desenvolvimento.  1  2  3  4  5  N/A

2) A carga horária foi suficiente.  1  2  3  4  5  N/A

3) O espaço físico estava adequado para a proposta da atividade.  1  2  3  4  5  N/A

4) Os equipamentos utilizados funcionaram adequadamente.  1  2  3  4  5  N/A

5) A comunicação entre a EDUFRGS e os(as) participantes (site, portal do servidor, email, telefone, entre outros) foi satisfatória.  1  2  3  4  5  N/A

### Bloco 2 - Ministrante: Desempenho didático, domínio de conteúdo e entrosamento com os(as) participantes

1) Apresentou e discutiu o plano de aula com os participantes.  
Ministrantes:

2) Demonstrou grau de conhecimento necessário para abordar os conteúdos.  
Ministrantes:

3) Abordou os assuntos com clareza.  
Ministrantes:

4) Utilizou diferentes estratégias de ensino para facilitar o processo de aprendizagem (estudo de caso, trabalhos práticos, discussão em grupo, entre outros).  
Ministrantes:

5) Diversificou os recursos didáticos (slides, vídeos, leituras complementares, fóruns, enquetes, entre outros).  
Ministrantes:

6) Despertou atenção e interesse dos(as) participantes sobre os temas abordados.  
Ministrantes:

7) Relacionou o desenvolvimento dos conteúdos com a realidade da Universidade.  
Ministrantes:

8) Estimulou os(as) participantes a manifestarem suas ideias, respeitando-as.  
Ministrantes:

9) Cumpriu a carga horária do(s) encontro(s).  
Ministrantes:

### Bloco 3 - Conhecimentos e/ou Habilidades desenvolvidos

1) Reconheço situações de trabalho onde é possível aplicar os novos conhecimentos e/ou habilidades desenvolvidos.

1  2  3

4  5  N/A

2) Tenho intenção de aplicar no trabalho os novos conhecimentos e/ou habilidades desenvolvidos.

1  2  3

4  5  N/A

3) Sinto-me mais preparado(a) para lidar com possíveis problemas ou situações de trabalho que estejam relacionadas ao tema em questão.

1  2  3

4  5  N/A

4) É provável que eu encontre apoio (chefia imediata e colegas) e oportunidade no meu local de trabalho para aplicar os novos conhecimentos e/ou habilidades desenvolvidos.

1  2  3

4  5  N/A

**Bloco 4 - Competências Desenvolvidas****A atividade contribuiu para o desenvolvimento da(s) competência(s) abaixo:****Comentários gerais**

Para que sua resposta seja encaminhada à EDUFRGS, clique abaixo em "Finalizar questionário"

Obrigada por sua contribuição!

Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento (DQA)

Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS (EDUFRGS)

[Voltar](#)