

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS CERRO LARGO – RS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ANDRÉIA BORKOVSKI**

**OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO: A**  
**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**  
**(STAE) DA UFFS CAMPUS CERRO LARGO**

**CERRO LARGO**

2021

**ANDRÉIA BORKOVSKI**

**OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO: A  
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO  
(STAE) DA UFFS *CAMPUS* CERRO LARGO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas – PPGDPP, da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS *Campus* Cerro Largo, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Enise Barth

**CERRO LARGO**

2021

## **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Borkovski, Andréia

Oportunidades de aprendizagem na Licença para Capacitação:: a percepção dos Servidores Técnico-Administrativos da Educação (STAE) da UFFS Campus Cerro Largo/RS / Andréia Borkovski. -- 2021. 115 f.

Orientadora: Doutora Enise Barth

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas, Cerro Largo, RS, 2021.

1. Aprendizagem. 2. Licença para Capacitação. 3. Servidores Federais. I. Barth, Enise, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

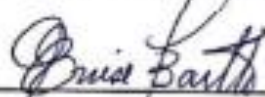
ANDRÉIA BORKOVSKI

**OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NA LICENÇA PARA  
CAPACITAÇÃO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (STAE) DA UFFS CAMPUS CERRO  
LARGO/RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas – PPGDPP, da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS Campus Cerro Largo, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 12/03/2021.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof.ª Dr.ª Enise Barth – UFFS


Orientadora



---

Prof.ª Dr.ª Tatiane Silva Tavares Maia – UFFS

Avaliadora Externa



---

Prof.ª Dr.ª Serli Genz Bolter – UFFS

Avaliadora

Dedico a minha filha Lavínia, aos meus  
pais Elenir e Vilmar, e ao irmão Derli.

## AGRADECIMENTOS

Os frutos de um mestrado são imensos e resultam de muito empenho e muitas renúncias, se tornando possível de concretização graças a muitas pessoas envolvidas. Por isso, agradeço, primeiramente, à minha família que me ensinou o caminho do estudo como fonte de sabedoria e desenvolvimento, sempre com amor, carinho e apoio. Em especial, agradeço a minha filha Lavínia, pela compreensão nos momentos de ausência quando troquei tempo com ela por leituras e escritas.

À Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, pelo ensino e qualidade na formação acadêmica. Igualmente, pelo programa de afastamentos e concessões de horas para que na condição de servidora, pudesse me dedicar ao mestrado. Às colegas de Assessoria de Gestão de Pessoas do *Campus* Cerro Largo pelo incentivo, cooperação, compreensão e amizade nessa fase em que todas enfrentaram desafios e períodos de atenção redobrada para realizar as atividades, frente a esse momento de ansiedade. A todos os colegas do *Campus*, pelo companheirismo, em especial, aos participantes dessa pesquisa pela disponibilidade e tempo dedicados, primordiais para a concretização desse trabalho.

À orientadora, Enise Barth, por toda atenção dispensada nesse árduo caminho, pela construção dessa pesquisa desde ideia inicial, constituição de banca, qualificação, até os últimos ajustes na preparação da defesa. Aos professores do programa, pela dedicação, aprendizado e ensinamentos.

Aos colegas da turma 2019, pela oportunidade de convivência, parceria e troca de experiências, conhecimento e informações, em especial aqueles de grupos de trabalhos, de compartilhamento de mensagens de distração ou de apoio em vários momentos do curso, buscando superação ou auxílios.

Agradeço a todos que de alguma forma participaram desse momento e demonstraram apoio nessa jornada de crescimento pessoal e profissional.

Muito obrigada!

## RESUMO

A capacitação é um instrumento de gestão que pode ter relação significativa com aprendizagem e qualidade no serviço público, capaz de alinhar competências pessoais e objetivos institucionais. Nesta perspectiva, essa dissertação teve como objetivo analisar as contribuições da Licença para Capacitação na Promoção de Aprendizagem dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – STAE da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, *Campus Cerro Largo*. Para tanto, adotou-se o enfoque fenomenológico e a abordagem qualitativa, privilegiando a perspectiva dos atores envolvidos por intermédio da visão subjetiva sobre um problema específico, fato que caracteriza a pesquisa como de natureza aplicada. Do ponto de vista dos objetivos é descritiva, delineada pelo estudo de caso simples. No que concerne à coleta, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, e recorreu-se à técnica de aplicação de questionário e entrevista semiestruturada, realizadas com STAE da UFFS. Para a análise e interpretação dos dados empregou-se o método da Análise de Conteúdo. A qualidade em gestão de pessoas pode representar a aprendizagem de servidores e, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional. Implica serviços públicos de qualidade que podem ser determinados pelo desempenho de uma gestão, a qual tem como fator propulsor as competências agregadas e desenvolvidas no ambiente institucional. Destacaram-se ações e práticas de capacitação, que contribuem com o desenvolvimento dos STAE, e conseqüentemente, da instituição onde atuam. Os resultados apontam que a temática de desenvolvimento de pessoal está em constante revisão por parte dos dispositivos normativos, e a Licença para Capacitação integra regramentos alterados em 2019 e 2020, por novos decretos. Observaram-se repercussões positivas sobre as oportunidades de aprendizagem na instituição, bem como a compreensão de que o desenvolvimento pessoal e profissional está vinculado ao desenvolvimento institucional e vice-versa. Os resultados apontam para o contentamento parcial frente às políticas relacionadas à Licença para Capacitação. Contudo, pode-se afirmar que a Licença para Capacitação favorece o desenvolvimento de pessoal na medida em que promove oportunidades de aprendizagem aos STAE.

Palavras-chave: Aprendizagem. Licença para Capacitação. Servidores Federais.

## **ABSTRACT**

Training is a management tool that can have a significant relationship with learning and quality in the public service, capable of aligning personal skills and institutional objectives. In this perspective, this dissertation aimed to analyze the contributions of the License for Training in the Promotion of Learning of Technical-Administrative Servers in Education of the Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, Campus Cerro Largo. To this end, the phenomenological approach and the qualitative approach were adopted, privileging the perspective of the actors involved through the subjective view of a specific problem, a fact that characterizes the research as of an applied nature. From the point of view of the objectives, it is descriptive, outlined by the simple case study. Regarding the collection, bibliographic and documentary research was used, and the questionnaire and semi-structured interview technique, carried out with STAE of UFFS, was used. For the analysis and interpretation of the data, the Content Analysis method was used. Quality in people management can represent the learning of civil servants and, consequently, institutional development. It implies quality public services that can be determined by the performance of a management, which has as a driving factor the aggregated competences and developed in the institutional environment. Training actions and practices that contribute to the development of STAE, and consequently, the institution where they operate, stood out. The results show that the staff development theme is constantly being revised by the normative provisions, and the Training License includes rules changed in 2019 and 2020, by new decrees. There were positive repercussions on the learning opportunities in the institution, as well as the understanding that personal and professional development is linked to institutional development and vice versa. The results point to partial contentment regarding the policies related to the Training License. However, it can be said that the Training License favors the development of personnel to the extent that it promotes learning opportunities for STAE.

Keywords: Learning. Training License. Federal Servers.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Caminho metodológico da pesquisa .....	43
Figura 2 – Unidade de análise.....	44
Figura 3 – Mapa dos municípios dos <i>campi</i> da UFFS.....	54
Fluxograma 1 – Obtenção de dados .....	49
Fluxograma 2 – Documentos relativos à Licença para Capacitação.....	56
Gráfico 1 – Quantitativo de STAE e níveis dos cargos.....	45
Gráfico 2 – Quantitativo de respostas do questionário EPOA.....	47
Gráfico 3 – Oportunidades de aprendizagem na percepção dos STAE da UFFS – Campus Cerro Largo .....	70
Gráfico 4 – Incentivo à aprendizagem.....	71
Gráfico 5 – Oportunidades de avaliação da aprendizagem.....	71
Gráfico 6 – Avaliação das ações de treinamento para o desempenho do trabalho...72	
Gráfico 7 – Estímulo de novas habilidades e atitudes.....	73
Gráfico 8 – Motivação à aprendizagem.....	73
Gráfico 9 – Necessidade de desenvolvimento de equipes.....	74
Gráfico 10 – Incentivo à escolarização.....	74
Gráfico 11 – Programas de educação continuada .....	75
Gráfico 12 – Compartilhamento de conhecimentos.....	75
Gráfico 13 – Escolaridade STAE.....	80
Quadro 1 – Evolução histórica de decretos sobre a capacitação de servidores .....	24
Quadro 2 – Quadro de análise sobre a Licença para Capacitação .....	51
Quadro 3 – Resoluções que regulamentam o desenvolvimento de pessoal na UFFS .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargos STAE na UFFS <i>Campus</i> Cerro Largo .....	45
Tabela 2 – STAE participantes .....	46
Tabela 3 – Escore das oportunidades de aprendizagem – EPOA .....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASSGP	Assessoria de Gestão de Pessoas
BDBTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPOA	Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem
IBICT	Instituto Brasileiro de Ciência e Informação e Tecnologia
IFEs	Instituições Federais de Ensino
MEC	Ministério da Educação
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PPGDPP	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas
PNDP	Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
STAE	Servidores Técnico-Administrativos da Educação
SCIELO	Scientific Eletronic Library Online
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
2.1	A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM NOVO OLHAR SOB A FORMAÇÃO QUALIFICADA E O EXERCÍCIO DA CIDADANIA.....	21
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	26
2.3	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO .....	34
2.4	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	38
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>42</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE .....	44
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	44
3.4	COLETA DE DADOS .....	46
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	49
3.6	ASPECTOS ÉTICOS.....	51
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
4.1	A UFFS E O <i>CAMPUS</i> CERRO LARGO.....	53
4.2	ASPECTOS NORMATIVOS E A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO DOS STAE .....	56
4.3	A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA UFFS <i>CAMPUS</i> CERRO LARGO... ..	60

4.4	APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO SOB A ÓTICA DOS STAE DA UFFS CAMPUS CERRO LARGO.....	68
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE A – Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações - EPOA.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE B - Questionário de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas semi-estruturadas.....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXO A – Aceite Comitê Ética em Pesquisa.....</b>	<b>105</b>
	<b>ANEXO B – Manual 48/PROGESP/UFFS/2020 .....</b>	<b>107</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O processo de aprendizagem tem sido tema de crescente interesse nos contextos organizacionais, frente aos ambientes inovadores, competitivos e dinâmicos que se destacam na atualidade (PERIN *et al*, 2006; LOIOLA, BASTOS, 2003). Esse fato atenta para amplas discussões sobre como se organizam as diversas dimensões da aprendizagem organizacional e debates acerca de suas definições e problematizações.

Numa constante preocupação com mudanças, qualidade e produtividade, as oportunidades de aprendizagem se destacam nos processos de gestão das organizações, para as quais a gestão de pessoas circunda novos formatos, com ênfase em competências e desempenho (BRANDÃO, 2008). Para Mascarenhas (2020), há a compreensão de que existem diversas definições sobre a natureza da função da gestão de pessoas, contudo, seu conceito permeia assuntos sobre mobilização, orientação, direcionamento, e a administração do fator humano nos ambientes organizacionais.

Nesse cenário, a gestão de pessoas se concebe pela visualização dos indivíduos como parceiras das organizações, no sentido de alinhar estratégias, objetivos e necessidades dessas à conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, fornecendo importante aporte organizacional: a inteligência, que proporciona decisões racionais de significado rumo aos objetivos, segundo salienta Chiavenato (2014).

Os modelos recentes de gestão de pessoas transcendem sistemas de remuneração, treinamentos e movimentação de pessoas; abrangem princípios, conceitos, políticas e práticas que sustentam a cultura organizacional que define estratégias de ações de seus líderes e liderados (MASCARENHAS, 2020). E ainda, agregam outros aspectos: avaliação de desempenho, avaliação do clima organizacional, planos de carreiras, política de cargos e salários, medicina ocupacional e segurança do trabalho, capacitação, treinamentos e desenvolvimento do capital humano (NASCIMENTO *et al*, 2013).

Nas organizações públicas, o desenvolvimento de servidores está vinculado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços direcionados para o interesse público e o bem-estar social (LIMA; SILVA, 2015). Contudo, a pouca

ênfase no desempenho e resultados pode refletir a falta de estímulo de desenvolvimento profissional contínuo e permanente, bem como da intenção de preparar-se para que a sociedade seja ainda melhor servida (BRANDÃO, 2013).

Os gestores de pessoas têm responsabilidade frente às ações de servidores e sociedade, devendo estar atentos às mudanças, às inovações de processos e, sobretudo, às práticas institucionais que representem avanços ao bem comum (SALLES; FERNANDES; RAMOS, 2012). A maneira como acontece essa gestão reflete nos servidores e na sociedade em geral, sendo assim, tem uma influência interna e externa.

A qualidade em gestão de pessoas pode representar a aprendizagem de servidores e, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional. Ou seja, implica serviços públicos de qualidade que podem ser determinados pelo desempenho de uma gestão, a qual tem como fator propulsor as competências agregadas e desenvolvidas no ambiente institucional.

A gestão pública quando assumida com inovação e liderança, resulta em aprendizagem institucional, e exige sincronia com o mundo em movimento que vivemos. É nesse contexto que o governo reconheceu a importância da eficácia e eficiência no serviço público quando da instituição do Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, hoje revogado pelo Decreto nº 9.991, de agosto de 2019 que rege a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2006).

Embora com isso a administração pública seja instigada e estimulada para o avanço de inovações, ainda reflete práticas voltadas à burocracia, muitas vezes de forma extrema, mesmo que tenha reconhecida eficiência em padrões de processos se considerarmos suas contribuições históricas. Entretanto, suas conseqüências negativas se apresentam na interação humana do trabalho por não considerar as aspirações individuais e grupais nas organizações (BERGUE, 2010).

Sobretudo, a qualidade na prestação dos serviços públicos é a atividade de maior importância para uma sociedade que anseia pelo atendimento de suas necessidades e expectativas e requer servidores motivados e dedicados ao bem comum dos cidadãos. Não obstante, na área de gestão de pessoas, a criação, manutenção e evolução de novas práticas apresentam desafios maiores, pois requerem mudanças na forma de trabalho e na cultura das instituições (SILVA, 2014).

Inclusive, Salles, Fernandes e Ramos Filho (2012) ressaltam que após a implantação da gestão por competência promulgada a partir do Decreto n. 9.991/2019, ações de gestão de pessoas têm como quantidade de práticas instituídas inferior a outros setores. No contexto da avaliação de desempenho, capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento das condições de trabalho as ações parecem mais estagnadas, podendo significar que o modelo de gestão de pessoas representa um desafio para as instituições públicas (SALLES; FERNANDES; RAMO FILHO, 2012).

Assim, adquirir conhecimento novo e disseminar ações e práticas da gestão de pessoas, bem como, analisar o processo de formação de competências como um todo é uma temática saliente, principalmente no enfoque do serviço público e especificamente sobre a oportunidade de aprendizagem através do direito a Licença para Capacitação.

Frente ao exposto, esta dissertação refere-se às oportunidades de aprendizagem, tendo a seguinte questão de pesquisa: de que forma a Licença para Capacitação vem contribuindo para a promoção de aprendizagem dos Servidores Técnico-Administrativos da Educação - STAE da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS *Campus Cerro Largo*?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições da Licença para Capacitação na promoção de aprendizagem dos Servidores Técnico-Administrativos da Educação – STAE da Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS *Campus Cerro Largo/RS*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Caracterizar a política nacional que orienta os procedimentos relativos ao desenvolvimento de pessoal nas Instituições Federais de Ensino - IFEs, bem como os procedimentos normativos da UFFS para o direito à Licença para Capacitação dos seus Servidores Técnico-Administrativos da Educação – STAE;

b) Identificar as principais ferramentas, instrumentos e cursos utilizados para capacitação dos STAE da UFFS *Campus Cerro Largo*, bem como a interação de conteúdos, aprendizagens e aplicabilidades no desempenho das funções;



c) Descrever a percepção dos STAE da UFFS *Campus Cerro Largo* sobre as oportunidades de aprendizagem a partir da Licença para Capacitação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas no serviço público tem se constituído um relevante tema tanto para pesquisadores como para gestores, na medida em que existem fatores que dificultam a construção do desenvolvimento de competências de servidores, necessárias a consecução da excelência na atuação de órgãos públicos. Além disso, resultados de literaturas de pesquisas científicas, reforçam que é necessária mais abertura nesse caminho e direcionamento de estudos que considerem os determinantes para o desenvolvimento de competências no serviço público (LIMA; SILVA, 2015).

Para Vasconcelos (2020) é pertinente a investigação acerca de ações e práticas de gestão de pessoas que contribuem com o desenvolvimento dos servidores públicos, e conseqüentemente, da instituição onde atuam. Por isso, essa pesquisa se destaca como processo formal e sistemático de método científico, que de acordo com Gil (2008) tem como finalidade a produção de conhecimento novo e como objetivo responder indagações sobre o conhecimento em si mesmo e através dele diagnosticar soluções a problemas práticos.

Embora hajam bibliografias dedicadas ao tema, como dissertações, por exemplo, que tratam em sua maioria sobre os assuntos de competências e desempenho, poucas obras tomam como foco as especificidades de gestão de pessoas no setor público, especialmente no que tange à Licença para Capacitação. No início da pesquisa, buscando pelo assunto em algumas bases de dados com os termos “licença capacitação” e “servidores federais” como, por exemplo, na *Scielo (Scientific Electronic Library Online)* não foram encontrados muitos periódicos, assim como não foram identificados trabalhos públicos no Portal Domínio Público. Por sua vez, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Ciência em Informação e Tecnologia – IBICT, foi identificado uma dissertação, datada de 2018. Já no catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, fundação que faz parte do Ministério da Educação - MEC, a busca com o termo “licença capacitação” apresentou apenas três que fazem relação com gestão de pessoas em um primeiro momento; em um segundo momento de busca, foram encontradas mais

três referências diretamente relacionadas ao tema capacitação de servidores, e ao final da coleta de dados, foram encontrados mais três artigos e uma dissertação que estavam relacionadas a capacitação de servidores, datados de 2020. As referências encontradas e que auxiliaram nesta pesquisa envolveram, de maneira geral, termos como gestão de pessoas, gestão por competências e avaliação e desempenho de servidores.

Nessa perspectiva, a abordagem da gestão de pessoas e seus instrumentos de capacitação de servidores podem fornecer bases para a qualidade dos serviços públicos, alinhando competências aos objetivos institucionais. Fonseca *et al* (2013) salienta que poucos modelos teóricos abordam a influência de um sistema estratégico de gestão de pessoas nessa esfera e, os estudos dessa linha ainda possuem caráter exploratório e, em geral, são escassos. Em vista desta lacuna, é relevante e pertinente enfatizar a capacitação de pessoas em organizações públicas, considerando um ambiente institucional específico, neste caso, uma Instituição de Ensino Superior – IES, a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Bosquetti (2009) reforça que a abordagem estratégica da gestão de pessoas está criando um novo campo de pesquisa em decorrência de uma combinação dos argumentos da estratégia organizacional com os da gestão de pessoas. Na prática e no viés da esfera pública, essa abordagem estratégica vislumbra o encontro de objetivos institucionais e de servidores, no qual a gestão do conhecimento e das competências é subsidiada pela aprendizagem, a qualificação, o treinamento e a capacitação.

Neste estudo é pertinente a compreensão e a disseminação do modo como ocorre a aprendizagem e a gestão do conhecimento nas instituições públicas, uma vez que há contribuições relevantes para diagnósticos das realidades organizacionais, fornecendo informações aos planejamentos, ações e aperfeiçoamentos. Para tanto, o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNPD implica na promoção de desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública. Os instrumentos do PNPD têm como finalidade elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, isto é, os planos devem estar alinhados às estratégias dos órgãos ou entidades que norteiam seus serviços (BRASIL, 2019).

Em verdade, os desafios enfrentados pelas organizações no mundo contemporâneo são muitos, especialmente na gestão pública, regulamentada por pressupostos legais que podem limitar o desenvolvimento de competências e inovações. Por outro lado, este tema é listado como fator que mais figura os diferenciadores para um desenvolvimento organizacional, capaz de gerar valor e trazer uma perspectiva de profissionalização e modernização da gestão pública. Surgiu como respostas às demandas da sociedade, destacando a importância de práticas que alcancem a eficiência e a eficácia na prestação de serviço público (SALLES; FERNANDES; RAMO FILHO, 2012).

Inclusive, uma nomenclatura já conhecida na gestão de pessoas privada, e que atualmente está ganhando força na esfera do serviço público é a *People Analytics*. Esse conceito está relacionado com o uso adequado de informações para tomada de decisões, no sentido de buscar o mapeamento de comportamentos e condições que possam influenciar e agregar de maneira positiva no desempenho dos profissionais. Francisco, Silva e Martinez (2019) reconhecem a *People Analytics* como uma ferramenta inovadora que promete ser uma solução para a gestão de pessoas eficaz, a partir de uma análise de grande volume de dados. Os autores destacam ainda que útil na investigação comportamental e na indicação de estratégias que tornam profissionais mais produtivos e satisfeitos.

Sobre essa concepção no serviço público, podemos alinhar ao uso apropriado da tecnologia no cruzamento de dados e análises de conclusões mais assertivas para tomada de decisões na seara do gerenciamento de competências, talentos e comportamentos, em busca de condutas que motivam profissionais e, conseqüentemente, tragam resultados ainda melhores. A retroalimentação de dados e informações é eficaz para o monitoramento e valorização do perfil profissional e instrumento de estratégia de retenção de talentos (FRANCISCO; SILVA; MARTINEZ, 2019). A indicação de estratégias que potencializam a eficiência de profissionais na realização de suas funções em seus cargos explora a percepção destes, por isso esse dispositivo pode auxiliar trazendo benefícios na gestão de pessoas.

A vantagem desse tipo de instrumento está em oferecer impactos positivos no desempenho, identificando condições que favoreçam a produtividade e informações de como pode impactar resultados. Assim, pode complementar

metodologias de educação, treinamento de desenvolvimento de profissionais, permitindo a descoberta de competências e talentos, bem como da necessidade de auxílio em determinada área ou situação, por meio de abordagens orientadas.

De acordo com Salles, Fernandes e Ramos Filho (2012), o Ministério da Educação constitui-se de instituições inseridas em ambientes onde há a criação e a difusão do conhecimento, possuindo, assim, algo grau de inovação voltada para atividades de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Portanto, a continuidade desse trabalho é essencial, e incita o desenvolvimento em maior número de órgãos que o compõe.

Dentre as instituições pertencentes ao Ministério da Educação, encontramos as Instituições de Ensino Superior – IES, modalidade na qual estão inseridas as universidades, na qual destacamos a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, objeto deste estudo. A UFFS foi criada pela Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, surgindo como fator de sucesso para a expansão das oportunidades educacionais, tendo campi nos três Estados do Sul do país, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

A UFFS integra um conjunto de instituições voltadas para o atendimento de demandas sociais, arranjos produtivos locais e a integração regional (MEC, 2020). Historicamente desassistida pelo poder público, especialmente com relação ao ensino superior, a mesorregião sonhava com uma universidade federal há décadas e tem na universidade a maior expressão de como é possível desenvolver ensino superior público, gratuito e de qualidade em um ambiente que recentemente apresentava poucas perspectivas. Ademais, a UFFS representa à democratização do acesso à educação superior, pois mudou paradigmas, interiorizando o ensino superior e ampliando oportunidades para muitas pessoas.

Nesse contexto, esta pesquisa adere aos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas – PPGDPP, da UFFS *Campus Cerro Largo* – RS, no que se refere a “analisar a realidade regional a partir de alternativas que contribuam para projetos de desenvolvimento e de políticas públicas pautados na interdisciplinaridade e que busquem a promoção da democracia e da participação” e “estudar organizações que atuam na definição, execução e avaliação de políticas públicas ligadas ao desenvolvimento” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2020). O tema capacitação de servidores tem caráter

interdisciplinar na medida em que estes trazem distintas formações e especialidades, agregando diversas áreas do conhecimento. A UFFS como unidade de análise contempla o estudo de instituição pública a qual se relaciona com o desenvolvimento, bem como as políticas públicas, no sentido de que a qualidade dos serviços públicos pode ser refletida através da aprendizagem e da capacitação, enfim, do desenvolvimento dos servidores.

Sendo a atividade fim da universidade o ensino, a pesquisa e a extensão, ela se torna responsável pela aproximação de saberes que produz com e para a sociedade. Nesse ínterim, a proposição desta pesquisa faz relação à linha de pesquisa à qual se vincula: Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento do Programa. Esta linha de pesquisa abriga projetos que tenham por objetivos a “reflexão teórica e metodológica e da pesquisa empírica e análise contextualizada de movimentos concretos em torno do desenvolvimento e das políticas públicas”, bem como abordam temas como “planejamento, gestão e estratégias de desenvolvimento” (UFFS UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2020).

Portanto, para que as atividades aconteçam, seus servidores precisam estar qualificados. E uma das formas de qualificação do técnico-administrativos é a partir da Licença para Capacitação, que será viável se a instituição acreditar e investir na educação e formação continuada do seu quadro de pessoal, assim como prioriza sua existência. Como direito, é uma oportunidade de aprendizagem para uma pessoa em sua função ou cargo, e visa melhor adaptação na instituição, aproveitando-se para colocar em prática o que está sendo ensinado/estudado.

Além disso, este estudo tem relevância ao poder fornecer informações para a própria instituição, bem como para outras, no sentido de disponibilizar dados reais da Licença para Capacitação e suas contribuições ao desempenho profissional, pessoal e institucional. Sobretudo, é um assunto em voga em virtude de recente alteração na legislação deste tema, e permitirá uma visualização dos efeitos dessa atualização.

Em verdade, o interesse e a motivação pessoal pelo tema em questão surgiram devido a pesquisadora atuar na Assessoria de Gestão de Pessoas - ASSGP da UFFS *Campus* Cerro Largo, no compromisso de subsidiar as atividades e demandas dessa área da universidade juntamente com colegas do setor. Outrossim, considerando que a UFFS conta com uma década de atuação, seus

servidores mais antigos, assim como outros que já possuem o quinquênio, estão usufruindo do benefício da Licença para Capacitação, fato que traz à pesquisa viabilidade e curiosidade em compreender essa dinâmica.

A dissertação contempla a seguir a revisão de literatura, que tem por finalidade fundamentar o estudo sob a ótica dos teóricos e pesquisadores que abordam temas sobre a questão da gestão de pessoas nas IFEs, bem como a contextualização com a educação, o treinamento e o desenvolvimento de servidores por intermédio da aprendizagem e capacitações. De mesmo modo, em se tratando de serviço público, é necessária análise das legislações que abarcam essa temática.

Na sequência, os procedimentos metodológicos descrevem a classificação da pesquisa quanto sua abordagem, unidade de análise, sujeitos da pesquisa, coleta, análise e interpretação dos dados. Adiante, apresenta os resultados e discussões. Encerrando com as considerações finais. Referencia-se ainda, as bibliografias citadas no decorrer da dissertação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta parte da dissertação, dividida em seções, apresenta a revisão de literatura que tem como finalidade o agrupamento, a análise e a discussão de ideias sobre o objeto da investigação. Inicialmente constam abordagens sobre a capacitação no âmbito do serviço público federal, gestão de pessoas, tratando sobre aspectos gerais e as características no serviço público. Na sequência, são contempladas as temáticas sobre educação, treinamento, desenvolvimento e aprendizagem de pessoas nas organizações.

### 2.1 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM NOVO OLHAR SOB A FORMAÇÃO QUALIFICADA E O EXERCÍCIO DA CIDADANIA

O processo de modernização da administração pública, na qual dá ênfase à gestão a partir da valorização das capacidades das pessoas, perpassa a ideia de inovações tecnológicas e a definição de um novo perfil para os servidores públicos (SERIQUE, 2011). Perfil este que entende a finalidade da esfera pública está em oferecer qualidade na prestação de serviços, isto é, considera as exigências de melhorias como exercício a cidadania de seus usuários.

Esse processo de reforma em questão, também conhecida como nova administração pública, objetivava efetivar a transição do modelo burocrático para o gerencial (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Segundo Bresser-Pereira (2006) alguns contornos são delineados: a descentralização política e administrativa, pressuposto de confiança limitada e não da desconfiança total; controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido dos processos administrativos; e orientação para servir ao público, isto é, administração voltada para o atendimento do cidadão. Dantas (2015) adverte que sobre a importância de considerar os aspectos inerentes ao processo político que, são o centro da questão quando se trata de administração pública, contudo, sem desconsiderar os aspectos contingenciais, que também são determinantes no processo de implementação e execução de políticas de gestão de pessoas neste âmbito.

Ribeiro e Mancebo (2013) salientam que o princípio básico da nova administração pública permeia a flexibilidade, a eficiência, os serviços de melhor qualidade e a redução de custos, em oposição a rigidez, a estrutura hierarquizada, onerosa e ineficiente da administração burocrática. Nessa

conjuntura, a capacitação surge como caminho alternativo e flexível para a promoção de desenvolvimento pessoal e profissional (INSTITUTO [...], 2014).

A formação permanente e qualificada dos servidores públicos federais é imprescindível na potencialização das políticas públicas, tendo em vista as estratégias e a promoção do desenvolvimento institucional. Ainda que existam outras variáveis em questão, como orçamentos, investimentos, opções e prioridades de governo, o quadro de servidores qualificados é requisito essencial para uma gestão pública efetiva. Para Gonçalves (2016), o servidor capacitado enfrenta as situações do cotidiano de sua instituição trazendo sugestões e soluções efetivas a possíveis problemas, ao passo que para os gestores, esse fato aparenta não estar muito claro. O autor ressalta ainda em suas análises mostram que efeitos diretos e específicos das ações de capacitação interferem clara e positivamente no comportamento dos servidores em seus cargos.

A capacitação e o desenvolvimento de servidores devem ser promovidos com base em levantamentos sistemáticos das necessidades presentes e futuras das organizações, considerando critérios e práticas que atendam a todos os segmentos funcionais, e tendo como prioridades tanto o atendimento de competências que os servidores apresentam como os objetivos institucionais (INSTITUTO [...], 2014). Gonçalves (2016) realça que, por intermédio das avaliações, as instituições atuais vêm a efetividade dos investimentos e capacitação e treinamento, buscando integrar programas e sistemas que favorecem a aprendizagem e influenciam no ambiente de trabalho.

As ações de capacitações podem gerar bons resultados quando alinhadas às demandas por qualificação das instituições, diminuindo lacunas e promovendo melhorias no desempenho e individual e profissional. Adicionalmente, Pires *et al* (2005) relata que os processos de gestão de recursos humanos de organizações públicas brasileiras têm utilizado o conceito de competência como condutor de programas de qualificação no trabalho. Salienta ainda sobre a necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores, que surge como desafio adicional para a integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas das organizações de governo.



Alia-se a esse conceito a verdadeira importância da qualificação permanente dos servidores na administração pública, que acredita-se ser o primeiro passo para a eficiência em atendimento eficaz à coletividade. A busca por melhorias e qualidade no serviço público permeia o aprimoramento contínuo daquele que é essencial na representação das organizações, isto é, os conhecimentos e habilidades dos servidores podem ser desenvolvidos de maneira a propiciar áreas de atuação e perfis. E nessa perspectiva, o processo de aperfeiçoamento e aprendizagem possibilita o atendimento adequado à sociedade em geral e aos fins e interesses públicos.

Os programas de capacitação que as organizações adotam, devem beneficiar servidores de todos os níveis, propiciando e colaborando para o desenvolvimento pessoal, profissional e intelectual em cada segmento. A área de gestão de pessoas é fundamental para motivar, instruir e fortalecer em conjunto com a gestão de cada órgão, beneficiando o aprendizado institucional.

Para um melhor entendimento, é interessante fazermos uma abordagem inicial sobre aspectos históricos da capacitação no serviço público e temas que permeiam essa questão. Marin e Nichele (2020) destacam que o debate sobre a capacitação de servidores remonta de longa data, pelo menos em termos da legislação da esfera federal. Esta evolução pode ser visualizada na tabela abaixo:

Quadro 1 – Evolução histórica de decretos sobre a capacitação de servidores

<b>Ato normativo</b>	<b>Data do Documento</b>	<b>Matéria Regulamentada</b>
Decreto nº 9.991/2019	28/08/2019	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
Decreto nº 5.707/2006	23/02/2006	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.
Decreto nº 2.794/1998	01/10/1998	Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
Decreto nº 2.059/1996	11/10/1996	Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências.
Decreto nº 1.684/1995	26/10/1995	Dá nova redação a dispositivos do Decreto nº 1.648, de 27 de setembro de 1995, que dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos ou outros eventos similares que se realizarem no País.
Decreto 1.648/1985	27/09/1995	Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos ou outros eventos similares, que se realizarem no País, e dá outras providências
Decreto nº 91.820/1985	22/10/1985	Dispõe sobre a dispensa de ponto de servidores públicos federais para comparecimento a congressos ou reuniões similares, no País ou no exterior, e dá outras providências.
Decreto nº 74.647/1974	03/10/1974	Dispõe sobre a dispensa de ponto de servidores públicos federais para comparecimento a congressos ou reuniões similares, no país ou no exterior, e da outras providencias.

Fonte: Marin e Nichele (2020, p. 7).

A Lei n. 8.112, 11 dezembro de 1990, é o regime jurídico dos servidores públicos federais civis, de autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990). A capacitação desses servidores passou a ter uma seção nesse regime a partir da Lei 9.527/1997, na qual altera a Licença-Prêmio por Assiduidade por Licença para Capacitação. Entretanto, somente no ano de 2006, o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 estabeleceu uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, buscando consolidar visão sobre a

relevância do desenvolvimento profissional como componente de qualidade na prestação de serviços públicos.

No caso de trabalhadores em educação, como será o foco desta pesquisa, pode se dizer que esse conteúdo teve como base as concepções contidas nas minutas dos decretos regulatórios da Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE (BRASIL, 2005). O Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tomou como premissa a adequação entre competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos das instituições, estabelecendo um modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão de desenvolvimento dos servidores.

A antiga Licença-Prêmio por Assiduidade foi um benefício de servidores estatutários, e era concedida a título de prêmio por assiduidade, com a remuneração do cargo efetivo. Os servidores faziam jus a três meses de licença, após cada quinquênio ininterrupto de exercício. Perdia o direito a tal licença o servidor que no período aquisitivo sofresse penalidade disciplinar de suspensão, se licenciasse para tratar de interesse particular, se afastasse por motivo de doença em pessoa da família, sofresse condenação de pena privativa de liberdade (em sentença definitiva), se afastasse para acompanhar cônjuge ou companheiro ou faltasse ao serviço injustificadamente, por mais de 15 dias por ano ou 45 dias por quinquênio. Era um benefício sem prescrição, isto é, poderia ser usufruído a qualquer tempo.

Por outro lado, a Licença para Capacitação não é cumulativa, ou seja, um servidor com dez anos de trabalho não poderá solicitar seis meses de licença. Essa licença substituiu a Licença-Prêmio por Assiduidade a partir da Medida Provisória n. 1522, de 16 de outubro de 1996, posteriormente convertida na Lei 9.527, de dez de dezembro de 1997. Até a publicação do Decreto 9.991/2019 a Licença para Capacitação poderia ser solicitada até três meses, e a parcela mínima era de 30 dias. A partir de então, ampliou-se para seis parcelas de no mínimo 15 dias (BRASIL, 2019).

Vale destacar que a concessão dessa licença depende do interesse da administração, assim, pode-se dizer que são considerados cursos voltados para as áreas de interesse do órgão de atuação e que possam contribuir para as atividades do setor, a partir do desenvolvimento do servidor. A capacitação

profissional compõe estudos que trazem aprimoramento aos conhecimentos dos servidores e que contribuam para a melhoria contínua do desempenho em suas atribuições profissionais. As alterações na legislação implicam em mudanças significativas para os servidores, a exemplo das mais recentes, que impactam em regulamentações a partir do quantitativo, do tempo, das modalidades, de critérios que envolvem a forma como a gestão da capacitação define o uso deste benefício.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As transformações contemporâneas são potencializadas pela rapidez das atuais tecnologias de informação e refletem diretamente na organização das sociedades, seja no enfoque econômico, cultural, político, social ou ambiental. Nessa dimensão, esses espaços de complexidade enfrentam impasses, desafios e possibilidades de educação e aprendizagem, e como salienta Teixeira (2005), configuram o ambiente de trabalho num lugar rico para práticas de desenvolvimento de pessoas.

Notadamente, há uma crescente relevância nos processos de gestão de pessoas em direção à temática da aprendizagem organizacional, principalmente em razão das mudanças, das inovações, bem como das diversidades de culturas que um ambiente de trabalho pode compor. Marques (2015) adverte que é do senso comum que entre as políticas de gestão de pessoas, a capacitação de pessoal é a de maior importância para consolidar a eficiência na organização.

As pessoas são o diferencial que permite a promoção do desenvolvimento organizacional, pois são capazes de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências. Bergue (2010) enseja que a gestão de pessoas é o compromisso de todos os gestores, traduzindo-se em ação, não apenas em discurso, reconhecendo as pessoas, os servidores, como elemento central e compreendendo toda dinâmica que exclui as pessoas dessa posição.

A gestão de pessoas se encontra num contexto de interdependência de uma organização e seus colaboradores. É por intermédio da gestão de pessoas que recursos materiais, financeiros e tecnológicos são utilizados com eficácia e eficiência, a ponto de podermos dizer que as pessoas são o elemento básico para os resultados, sustentado pela capacidade de mobilização e engajamento nas atividades.

A organização é uma teia de relações que se estabelecem por meio das pessoas. A gestão das organizações se processa, portanto, sempre a partir das pessoas. Os diferentes enlaces que se constroem entre os seus membros precisam ser reconhecidos a partir de modelos teóricos que se sustentem nos valores da complexidade. (BERGUE, 2020, p. 97)

As pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais e individuais, ao passo que as organizações dependem diretamente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender e competir. Ou seja, é uma relação mútua de benefícios recíprocos. Em verdade, as organizações existem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto (CHIAVENATO, 2014).

Teixeira (2005) salienta que a gestão de pessoas passou por algumas tendências, nas quais alguns fatores sofreram alterações. Dentre eles, a própria terminologia e seus significados foram substituídos por outros: administração de recursos humanos, gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, gestão de capital intelectual/humano. Sob este prisma, Schickmann (2010) destaca que a substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituirão o que denominamos de gestão estratégica de pessoas.

Brandão (2013) sustenta que um dos grandes desafios da gestão contemporânea é conseguir transformar recursos humanos em recursos estratégicos da organização. Neste sentido, a preocupação da área de gestão de pessoas relaciona-se com o desdobramento estratégico demandando novas competências, novas práticas de gestão, fato que leva à percepção da estreita relação do processo estratégico com a dimensão humana nas organizações.

Para Schickmann (2010), a gestão estratégica pode ser conceituada como um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e os longos prazos. A autora designa ainda que o foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance (SCHICKMANN, 2010, p.18).

Na visão de Marques (2015), as organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às constantes transformações em vista das mudanças de governo, por isso há um grande desafio em manter a estabilidade e desenvolver estratégias de gestão de

pessoas com maior flexibilidade e coerência. Nesse viés, Bergue (2020, p. 98) salienta que

essa visão funcional da gestão de pessoas não condiz com as necessidades emergentes desse campo da gestão no contexto das organizações públicas contemporâneas que se veem com demandas crescentes em complexidade, quantidade e qualidade. Essa diferenciação nas demandas por serviços públicos, nas esferas federal, estadual e municipal, passa a exigir atuação compatível das pessoas em termos de desenvolvimento e mobilização de competências.

A gestão de pessoas desempenha um papel estratégico quando leva conhecimento da essência de uma organização e cada área a fim de que se garantam melhores aplicações e alocações possíveis dos recursos humanos buscando melhores resultados (SCHICKMANN, 2010). Em especial no setor público, apresentam especificidades, tendo em vista que um dos fatores condutores das organizações públicas é a supremacia do interesse público. A gestão pública, em um regime democrático contemporâneo, se orienta pela prestação de serviço continuada e por características como o controle social, transparência em seus atos e ações e a institucionalização de canais de participação social (BATISTA, 2012).

Nesta perspectiva, de Cavalcante (2017), considera que a conjuntura atual e fatores contextuais ensejam um abrangente e profundo processo de reformas administrativas iniciadas pela nova gestão pública ou *New Public Management* (NPM). A autora ainda salienta que a nova gestão pública também é denominada administração pública gerencial, e constitui um modelo ou paradigma, baseado em um movimento reformista que propaga um conjunto de mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público com o objetivo de obter melhores resultados. Compreender a administração pública contemporânea em seus fenômenos e expressões implica reconhecer as diferentes influências no transcurso de sua trajetória histórica, como cita Bergue (2020, p. 33)

o tratamento desse tema é essencial para a gestão de pessoas não somente porque são as pessoas que produzem esses conceitos e seus significados, mas pelo fato de que a sua reprodução afeta o contexto de emergência e de tratamento de questões fundamentais, tais como, a liderança, a gestão de carreiras, as definições de cargos, os padrões de remuneração, a comunicação, o clima organizacional, entre outros fenômenos de alta relevância.

Na esfera pública prevalece o princípio constitucional da impessoalidade, isso quer dizer que o tratamento das pessoas deve ser de igualdade e com qualidade. Com esta intenção, a gestão pública busca gerar valor para a sociedade garantindo seu desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a utilização dos recursos de forma eficiente. Recursos estes, oriundos de contribuições de cidadãos e organizações, fator preponderante no direcionamento da prestação de serviços públicos para a produção do bem comum (BATISTA, 2012).

Cavalcante (2017) realça que esse modelo pós-burocrático para a estruturação e gerenciamento da máquina pública baseia-se nos princípios e nas diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade e em instrumentos de gestão oriundos de organizações privadas. Nessa abordagem, Marques (2015) enfatiza que a administração pública, em especial no que diz respeito a gestão de pessoas, necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes para alcançar o efetivo atendimento ao cidadão. Esses conjuntos de mudanças nas estruturas e processos das organizações do setor público objetivam melhorias em seu funcionamento, e “a gestão de pessoas é, por definição, um espaço de relações fluidas e marcadas pela instabilidade decorrente de sua complexidade” como destaca Bergue (2020, p. 18). Não obstante, a complexidade e a dinâmica desses fenômenos, bem como as diferentes estratégias de implementação e seus resultados, continuam objetos de estudo carentes de informações e conhecimento cientificamente válidos (CAVALCANTE, 2017).

Na administração pública o Estado detém o poder de regulação, gerando obrigações e deveres para a sociedade. É a única organização que pode constituir de forma legítima obrigações unilaterais em relação a terceiros. A legalidade é o que fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, procurando evitar desvios de conduta (BATISTA, 2012). Essas características são o que bem diferenciam a gestão pública da privada, de tal sorte que esta pode fazer tudo o que não está proibido por lei, enquanto aquela deve fazer somente o que a lei permite.

Enquanto o setor privado implementa a gestão de conhecimento visando o lucro e ao crescimento, a gestão pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2012). Apesar disso, Marques (2015) adverte que embora sejam distintas em

alguns aspectos, sabe-se que em ambas é necessário ter pessoas qualificadas e capacitadas, pois são pessoas que colaboram para gerar os resultados. A mudança no setor público não é motivada pela competição, pois seu foco é a prestação de serviços, o fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento. Assim, práticas inovadoras podem ser observadas ao processo de construção de novas formas de gestão pública, relacionando a gestão do conhecimento com a aprendizagem no contexto da administração pública.

Na busca por melhores desempenhos, Cavalcante (2017) adverte que as reformas procuram flexibilizar regras e procedimentos gerenciais, diversificando iniciativas como, por exemplo, a contratação de serviços, parcerias público-privadas, gestão por objetivos e resultados, sistemas de qualidade e avaliação de desempenho de servidores. Sob esse prisma, Marques (2015) argumenta que o desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam, na qual o planejamento é desdobrado nos diversos níveis institucionais, até o individual.

Abordar o tema da gestão do desempenho no contexto da administração pública brasileira, consideradas as suas especificidades, exige, de início, uma mudança na perspectiva de análise para incorporar a dimensão cultural. É preciso ver a gestão de pessoas a partir de lentes diversas daquelas convencionalmente adotadas pela literatura gerencial. Impõe-se, portanto, suspender o que se sabe sobre a gestão de desempenho para que se possa refletir sobre as práticas e possibilidades de geração de soluções coerentes com o setor público (BERGUE, 2020, p. 301).

O aperfeiçoamento da administração pública demanda interação entre a análise teórica e o mundo empírico de modo a gerar reflexões qualificadas capazes de criar condições e recursos cognitivos para a promoção de mudanças substanciais (CAVALCANTE, 2017). Nesse ínterim, a autora ainda salienta que até fins da década de 1970, o discurso predominante consistia na estruturação da administração pública com base nos critérios padrões de funcionamento burocrático, que incluíam foco na racionalidade, hierarquia e análises de custo-benefício, e, após os anos 1970, se intensificam os processos reformistas do aparelho do Estado.

Outrossim, Rocha, Schinyashiki e Passador (2012), salientam que o cenário atual do setor público brasileiro apresenta-se em processo de consolidação das práticas gerencialistas, isto é, a efetiva mudança nas



engrenagens institucionais ainda se encontram em fase de transição, apontando a existência de fragmentos de modelos antigos de gestão. No serviço público brasileiro, a gestão estratégica de pessoas, por desempenho e competências ainda é incipiente, iniciativa motivada pelos resultados positivos em outros países (DANTAS, 2015). A autora cita também que estudos ressaltam a dificuldade implementação destes modelos em virtude do ambiente legal e a cultura funcional do serviço público, apesar de entenderem ser este o caminho para as correções necessárias nas políticas de gestão de pessoas.

Apesar das diferentes perspectivas e visões sobre o tamanho e o papel do Estado, um ponto que chama a atenção é a reflexão acerca da sua centralidade no debate, seja como provedor direto de políticas públicas ou indiretamente para o desenvolvimento ou o bem-estar social e a equidade dos países, nas quais o enfoque na melhoria da gestão pública continua até os dias de hoje. Na conjectura da nova gestão pública, há uma perspectiva que parte da premissa da necessidade de fortalecimento da capacidade estatal de liderar processos de desenvolvimento, de maneira que restabeleça a confiança na administração pública visando o atendimento ao cidadão profissional e eficiente (CAVALCANTE, 2017). Nesta linha, Marques (2015, p.19) reconhece que

as experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil mostram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização.

Bergue (2020) afirma que não se pode pensar de forma efetiva políticas de gestão de pessoas isoladamente, pois o olhar sobre a administração para uma definição de alcance registra uma estrutura de relações que se estabelecem entre seus membros e entre estes e a sociedade. A representação democrática e deliberativa por meio da participação direta dos cidadãos fundamenta o setor público como principal, mas não único responsável pelas soluções de problemas na sociedade. Cavalcante (2017) reforça que, com essa diretriz, substituem-se os formatos hierarquizados de organização, incluindo novos atores próximos das redes de atuação. Assim, a perspectiva da governança flexibiliza e inclui a implementação e controle de políticas públicas, com a finalidade de tornar a gestão pública melhor informada, na qual se espera o funcionamento de forma mais efetivo e legítimo.

Para junto desses processos, Batista (2012) salienta que há algumas necessidades de orientação para as organizações públicas, com o objetivo de implementar uma gestão focada na prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento. Ademais, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência efetividade social e desenvolvimento econômico e social.

Conseqüentemente, a perspectiva de profissionalização e modernização da gestão da esfera pública surge como resposta às demandas da sociedade (SALLES, FERNANDES, RAMOS FILHO, 2012). Silva (2014) evidencia que os processos de gestão pública devem passar por inovação e pela aprendizagem das pessoas que a compõe, aspectos que apresentam características e relação importante, interligando a gestão pública à gestão estratégica de pessoas, assunto abordado a seguir.

A inovação e gestão estratégica de pessoas figuram na lista dos fatores mais citados como diferenciadores para um desenvolvimento organizacional sustentável, capaz de gerar valor e proporcionar vantagem competitiva (SALLES, FERNANDES, RAMOS FILHO, 2012). Na área de gestão de pessoas do setor público brasileiro, o advento que trouxe grande importância nesse contexto, foi o Decreto nº 5707/2006. A partir de então o governo buscou alinhar as estratégias institucionais às práticas de gestão de pessoas, no sentido de destacar a eficácia e a eficiência do serviço público por intermédio da gestão das pessoas que atuam nesse meio.

Um conjunto de legislações acerca do servidor público tornou possível que a administração pública brasileira prevalecesse sob a perspectiva gerencial como, por exemplo, a Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União), a Lei nº 11.091/2005 (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Educação – PCCTAE), Lei nº 12.772/2012 (Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal), o Decreto nº 4.836/2003 (dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e das fundações públicas federais), o Decreto nº 7.133/2010 (dispõe sobre a regulamentação para avaliações de desempenho e de gratificações aos servidores públicos federais) (BRASIL, 1990; 2003; 2005; 2010; 2012).

O Decreto nº 9.991/2019 revogou pelo Decreto nº 5.707/2006, referido anteriormente, e rege a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas –

PNDP com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este decreto, em seu artigo 3º, § 3º, considera diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

A atual conjuntura, caracterizada por mudanças constantes em todos os campos do conhecimento, elucida o desempenho como fator que se sobressai, principalmente nas organizações. Esse movimento passa a dar mais ênfase ao desenvolvimento e a educação, que vai muito além do treinamento tradicional. É nesse mosaico de mutações que emerge a gestão por competências como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano social de quem trabalha com as necessidades de gestão organizacional (SILVA, MELLO, 2011).

Brandão *et al* (2008) pressupõem que o surgimento dos modelos de gestão baseados na noção de competências e sua posterior incorporação ao ambiente organizacional permitiu que o termo assimilasse diferentes conotações. Assim, entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional. A gestão por competência refere-se a um atributo das organizações, que agrega valor a pessoas e equipes, permitindo a consecução de objetivos estratégicos (BRANDÃO *et al*, 2008), ou seja, sua compreensão passa pela ideia estratégica para a melhoria do desempenho organizacional.

No entendimento de Silva e Mello (2011), o enfoque teórico sobre a compreensão de competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é pouco instrumental, pois não é garantia de que haverá agregação de valor à organização. Para que ocorra um ciclo virtuoso de processo de aprendizagem organizacional é essencial que a ligação entre competências e estratégias, uma vez que incidem diretamente nas ações de liderança. No espectro atual, o perfil de gestor de pessoas pela qualificação, somente, já não é o bastante, e a competência emerge em associação a construção coletiva de uma gestão estratégica de pessoas.

Lacombe (2006) argumenta que ao analisar a organização tanto em relação à estratégia como aos seus recursos internos, a lógica das competências funciona como um eixo direcionador para a ação, ou seja, para as políticas e práticas. A adoção da abordagem das competências garante que (i) toda a ação passa a ser, o mais possível, alinhada à estratégia organizacional; e que (ii) mais esforços são empregados para o desenvolvimento daqueles elementos – competências – considerados importantes para a estratégia. (LACOMBE, 2006, p. 55)

Conforme destaca Silva e Mello (2011), a noção de competências perpassa diversos campos da gestão de pessoas, inclusive a esfera pública, e acaba por contribuir com uma gestão mais estratégica e focada no desenvolvimento das pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiência e, conseqüentemente, efetividade.

Na gestão pública, o cumprimento de processos burocráticos, leis, regulamentos e normas favorecem a liderança gerencial, bem como a inexistência de espaço para o desenvolvimento da criatividade decorrente de amarras legais e a quase inexistência de possibilidade de atos discricionários na gestão de pessoas (SILVA, 2014). Fonseca *et al* (2013) ressaltam que, de maneira geral, a estratégia de gestão de pessoas na administração pública é estabelecida de forma centralizada, cabendo às organizações mobilizarem-se e se adaptarem ao ambiente. Essas condições podem limitar a implantação da gestão estratégica de pessoas no setor público, visto que há práticas e recursos de controle que imperam e balizam escolhas nessas organizações.

### 2.3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Assim como em outras áreas do conhecimento, a pluralidade de definições é um fato observado também na literatura sobre Treinamentos, Desenvolvimento e Educação – TD&E de pessoal no trabalho, especialmente em razão das organizações não distinguirem efetivamente estes termos (VARGAS; ABBAD, 2006). Para os autores, este é um dos fatores que o tema vem atraindo a atenção de estudiosos e pesquisadores para, gradativamente, caracterizar as diversas facetas desse fenômeno, mesmo porque, com o passar dos anos novos termos são adicionados, mesmo sem definições claras, deixando a compreensão dos significados ainda carente.

O **treinamento** tem como finalidade a aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos específicos, de natureza comportamental e técnica, habilidades de desempenho imediato de determinadas tarefas. Caracteriza-se melhor com a ideia de atender as necessidades de sobrevivência de uma organização do que por constituir um sujeito social (TEIXEIRA, 2005). Para Mourão *et al* (2018, p. 164) o “impacto do treinamento no trabalho influencia positivamente e significativamente o desenvolvimento profissional e os comportamentos de cidadania organizacional, concernentes às sugestões criativas, à divulgação da imagem organizacional e à cooperação com os colegas”.

O **desenvolvimento humano**, na visão de Sen (2010), constitui-se numa abordagem, que relaciona especificamente com uma ideia básica: o aumento da riqueza da vida humana em vez da riqueza da economia apenas, na qual se deixa de viver uma parte da própria vida. Nessa perspectiva na qual considera valiosa para a vida humana o seu próprio desenvolvimento, defende que o desenvolvimento deve preservar as oportunidades para que cada um desenvolva seus potenciais. Sob o olhar do desenvolvimento profissional, é importante que tanto o gestor, quanto o servidor entendam ações desse campo como um processo articulado e dinâmico, tendo como ideal ir além do entendimento conceitual de competências e suas manifestações, aproveitando o pensamento em como exercitá-la no dia a dia do trabalho (INSTITUTO [...], 2014).

Uma perspectiva relevante no contexto da educação profissional é o aprendizado de adultos, a partir de experiências vivenciais particulares que devem ser aproveitadas e valorizadas nos momentos de treinamentos e capacitações. Nesse sentido, os pressupostos teóricos de Freire (1979, 1996, 2006) se fazem práticas idealizadoras por conceberam a educação como possibilidade de transformação, liberdade e autonomia do ser humano. A **educação** consiste, desse modo, na capacidade dos indivíduos determinarem sua formação histórica e transformação social, indo além da transferência de conhecimento, criando possibilidades próprias de produção e construção do conhecimento (FREIRE, 1979).

Na busca por referências substanciais a respeito da educação no contexto profissional, ressaltamos as palavras de Eboli (2004) sobre o desenvolvimento de pessoas como fator de sucesso das organizações. A relevância das áreas de

educação e treinamento sobre as demais funções da gestão de pessoal é inquestionável, e evidencia a força estratégica como um pilar impar na busca de melhores resultados (EBOLI, 2004).

O treinamento, o desenvolvimento e a educação das pessoas no contexto profissional têm, atualmente, importância não somente para a preparação técnica, mas também para o aprimoramento de competências comportamentais que auxiliam as pessoas em suas atividades de maneira mais eficaz possível. Os resultados em crescimento pessoal, aquisição de novas habilidades e, por conseguinte, força de trabalho melhor preparada e alinhada aos objetivos de uma instituição são tendências que se descrevem no panorama de leituras sobre o tema. Cabe, portanto, no processo de treinamentos inclusão de curso alinhados e voltados à prática do cotidiano dos servidores, à implementação estratégias que facilitem a transferência do que foi aprendido em treinamentos para os contextos dos trabalhos, além da inclusão de sistemas que permitem conhecer a efetividade dos resultados para atender às demandas organizacionais de forma mais estratégica e eficaz (MOURÃO *et al*, 2018).

A competência profissional é um diferencial nas organizações, e nesse ínterim, passar pelo obstáculo da implantação de um plano de desenvolvimento de pessoas pode ser a ação que potencializa equipes. O conjunto de ações planejadas no sentido de contribuir com o processo de inovações em conhecimento é agregar valor ao aprendizado para a otimização do trabalho. No tocante às principais tendências de mudanças na gestão de pessoas, Eboli (2004) destacou que o autodesenvolvimento e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais estão em cem por cento dos maiores sistemas sólidos de educação corporativa.

No que concerne ao desenvolvimento de pessoas no serviço público, resultados de pesquisas mostraram efeitos diretos e específicos das ações de desenvolvimento, e apesar de não mensuráveis, interferem de maneira positiva no comportamento de servidores em seus cargos (GONÇALVES, 2016). Nessa mesma linha, Vargas e Abbad (2006) evidenciam a necessidade de avaliação de resultados das ações sobre programas de capacitação ofertados pelas instituições e que visam à qualificação e a formação dos seus profissionais, pois além dos efeitos diretos com a verificação da aprendizagem e enriquecimento

intelectual de servidores, possibilitam justificar investimentos com recursos públicos aplicados nesta área.

Schickmann (2010) salienta que a intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades de e aos objetivos das instituições, de forma a garantir seu bom desempenho e o alcance de resultados e metas estabelecidos nos planejamentos estratégicos. E também destaca a importância da avaliação de desempenhos, em razão de que seus resultados constituem fonte de informação quanto às necessidades de capacitação.

A aprendizagem dos servidores diante de programas de capacitação exige que se tenha uma adequação e consideração em relação ao cenário em que estão inseridos. Essa demanda também deve ser revista pelo órgão de atuação, o qual pode rever modelos e práticas gerenciais relacionando objetivos comuns e futuros compartilhados, transformando o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal um fator motivacional tanto para gestores como para equipes.

No serviço público, as diretrizes dos programas de aprendizagem e capacitação profissional são concebidas a partir do PNDP, como já mencionado. Serique (2011) conclui que as instituições que investem em capacitação (qualificação/treinamento) de seu quadro técnico, conseguem alcançar seus objetivos, aumentar a produtividade e melhorar o desempenho institucional. Em verdade, a autora lembra ainda que como universidade, estas instituições precisam estar sempre aprendendo, bem como seus atores que desempenham suas atividades e devem estar sempre em processo contínuo de aprendizagem.

Mourão, Abbad e Zerbini (2014) designam que a parte de aprendizagem induzida diz respeito a ações de treinamento, desenvolvimento e educação e englobam ações educacionais no âmbito das organizações, e neste sentido, reconhecem as TD&Es como uma oportunidade de aprendizagem. Sobre aprendizagem, as autoras reforçam que as últimas revisões internacionais apontam para mais preocupação com o contexto organizacional e a uma visão sistêmica na adoção das ferramentas e os delineamentos de avaliações de TD&E.

Sob este aspecto, a gestão de pessoas pode desenvolver como trabalho estratégico a identificação da percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizagem, com o intuito de gerenciar variáveis como comportamento, clima, satisfação e bem-estar no ambiente produtivo. Diante disso, foi construída a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem – EPOA (APÊNDICE A), validada com a finalidade de verificar a percepção de oportunidades de aprendizagem formal e informal de funcionários nas organizações e contribuir com pesquisas que permitam correlacionar tais oportunidades e outras variáveis envolvidas à gestão de pessoas (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

Portanto, sendo esta escala útil para uma melhor compreensão da percepção de pessoas no trabalho e para qualquer organização, sua aplicação no contexto do serviço público será viável mesmo que adaptada. Assim, como os assuntos abordados até o momento se fazem necessários para a compreensão da conjuntura da gestão de pessoas e TD&E, com foco na aprendizagem de servidores. Dessa forma, é interessante apresentar alguns conceitos sobre aprendizagem para melhor compreensão, especialmente no âmbito organizacional. Isso será abordado a seguir.

#### 2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O interesse pela aprendizagem acompanha a ideia de soluções nas dificuldades das organizações, capaz de gerar mudanças e agregar conhecimento necessário para melhorar desempenhos e resultados. Nessa perspectiva, Pires *et al* (2005, p. 36) salienta que “aprendizagem visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores”. Os autores destacam ainda que o movimento em prol da aprendizagem organizacional justifica-se pelo interesse em estimular a capacidade de inovação tidas como adequadas ao novo contexto, marcado pela aceleração do ritmo do progresso tecnológico bem com pela exigência de elevação dos níveis de produtividade.

Como tal, Tavares e Lima (2016) realçam que o processo de aprendizagem em equipes é essencial para a tomada de decisão estratégica. Os autores destacam também que é importante observar a composição e demais



características das equipes, pois os gestores agem de acordo com seus limites cognitivos, na qual experiências, habilidades e valores influenciam decisões.

No âmbito organizacional a aprendizagem se desenvolve a partir de um processo constituído de etapas de aquisição, disseminação e interpretação compartilhada capaz de promover mudanças e influenciar resultados (PERIN et al, 2006). Pode-se afirmar que o desempenho laboral de cada sujeito aliado aos modelos organizacionais no trabalho é mediado por práticas de gestão diretiva e de pessoas, que são determinantes para as oportunidades de aprendizagem individual. Tanto na mobilização de competências como na transmissão aos grupos e organização como um todo, isto é, para a aprendizagem coletiva e institucional. Marques (2015) reforça que subsidiar o desenvolvimento de capacitação, a partir das necessidades de aprendizagem e do incentivo profissional amplia a qualificação de servidores.

A compreensão de aprendizagem organizacional pressupõe a análise de como indivíduos podem aprender considerando condições e estruturas que configuram o ambiente organizacional, se são propícios ou se dificultam esse processo. A aprendizagem inclui a revisão de questionamentos de ações e de modos de administração e de estratégias, não se restringindo apenas à questões operacionais (TAVARES; LIMA, 2016). Os autores destacam os conceitos trazidos por Argyris e Schön<sup>1</sup>, e explicam o processo de aprendizagem através de circuitos: o circuito simples ou único e circuito duplo.

O primeiro se refere à aprendizagem como originária de mudanças em estratégias, com intuito de que as ações alcancem da melhor forma os objetivos da organização e mantendo seu desempenho. Este circuito está voltado a melhor forma de fazer e manter atividades com eficiência. O segundo, tem como pressuposto o questionamento de valores e princípios organizacionais que são base de um sistema, a partir disso, resultados anteriores são corrigidos para que ações possam ser efetivadas. Nesse caso, a aprendizagem se vincula à criação e à inovação (PERIN et al, 2006; TAVARES; LIMA, 2016).

---

<sup>1</sup> ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning**: a Theory of Action Perspective. Reading: Addison-Wesley Series on Organization Development, 1978. Referência que apresenta os *loops* da aprendizagem: “*single loop*”, “*double loop*” “*deuterolearning*”.

De um lado, no circuito simples, a aprendizagem acontece com o *feedback* e a investigação de um resultado inesperado, no qual se alteram estratégias, mas se mantém a execução planejada. Por outro lado, o circuito duplo proporciona a aprendizagem por intermédio da reflexão das falhas e suas causas, de maneira a reestruturar uma organização (CARVALHO *et al*, 2010).

Para Tavares e Lima (2016), a distinção entre os circuitos está no aprofundamento de todo o processo de aprendizagem organizacional. E ressaltam, com base em Argyris e Schön (1978), que esse processo conta com mudança de pensamentos e ações individuais e compartilhadas que reordenam planos estratégicos.

Nessa perspectiva, Carvalho *et al* (2010) evidenciam, também com base em Argyris e Schön (1978), a existência de um outro ciclo denominado transversal (“*deuterolearning*”) que é relativo ao “aprender a aprender”. Quando a aprendizagem individual se reflete no funcionamento dos grupos, de equipes e da organização, estas podem constituir espaços determinantes de gestão de saberes dos sujeitos, seja na aquisição ou na partilha, disseminação e mobilização de competências (PARENTE, 2006).

É no cerne da noção de coletivo que pontuam a aprendizagem organizacional como coletiva, não sendo promovida pela soma das partes da aprendizagem individuais, mas como trocas organizacionais que podem ocorrer [ ]. Os três ciclos apontam que é necessário haver mudanças ou alterações para configurar a aprendizagem organizacional. (CARVALHO *et al*, 2010, p. 5).

Diante disso, outro elemento relevante é destacado por Tavares e Lima (2016): a aprendizagem e o processo de decisão nas organizações. Os autores evidenciam como a aprendizagem contribuiu para os processos de gestão estratégica e influenciaram em decisões importantes, auxiliando em questionamentos, na revisão de pressupostos e na geração de conhecimentos. Além do mais, realçam a aprendizagem como desencadeadora de mudanças profundas de pensamento e ações, conforme enfatizou a literatura.

Batista (2012) reforça que influenciar e motivar o desenvolvimento do servidor é um processo ligado ao acompanhamento e monitoramento do desempenho, identificando necessidades de correções e ajustes. O autor adverte a importância do *feedback* pois faz com que o servidor saiba que está sendo visto no contexto do trabalho.

Contanto, observa-se que o que aponta para uma organização que aprende não está apenas na perspectiva da acumulação de aprendizagem individual e organizacional. É necessária avaliações e descobertas pelos indivíduos, somadas a internalização de modelos organizacionais e sistemas cognitivos, os quais podem resultar em conhecimento e promover a gestão estratégica nas organizações. Assim, com melhor entendimento as tomadas de decisões orientarão ao melhor desempenho e resultados.

A partir dessas concepções, que se constituem em suporte teórico para investigação das Oportunidades de Aprendizagem na UFFS, a seguir serão descritos os procedimentos metodológicos dessa dissertação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos no estudo compreendem esta parte da dissertação. Consiste na adoção de um caminho específico para o alcance dos objetivos definidos em uma pesquisa, retratando a forma como se pensa, compreende e se age frente à dada realidade (MINAYO *et al*, 1994; TAYLOR, BOGDAN, 1997). Deste modo, são descritos a classificação da pesquisa, a unidade de análise, os sujeitos da pesquisa, os processos de coleta e análise dos dados, além dos aspectos éticos na pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A condução do conhecimento científico é diferenciada pela abordagem teórica bem como pelo reflexo das correntes e escolas do pensamento que se relacionam e se transformam de acordo com os avanços da ciência. Bogdan e Biklen (1994) reforçam que a investigação científica é orientada por paradigmas que consistem em um conjunto de asserções, conceitos e proposições logicamente interligadas e que orientam a resolução de um problema.

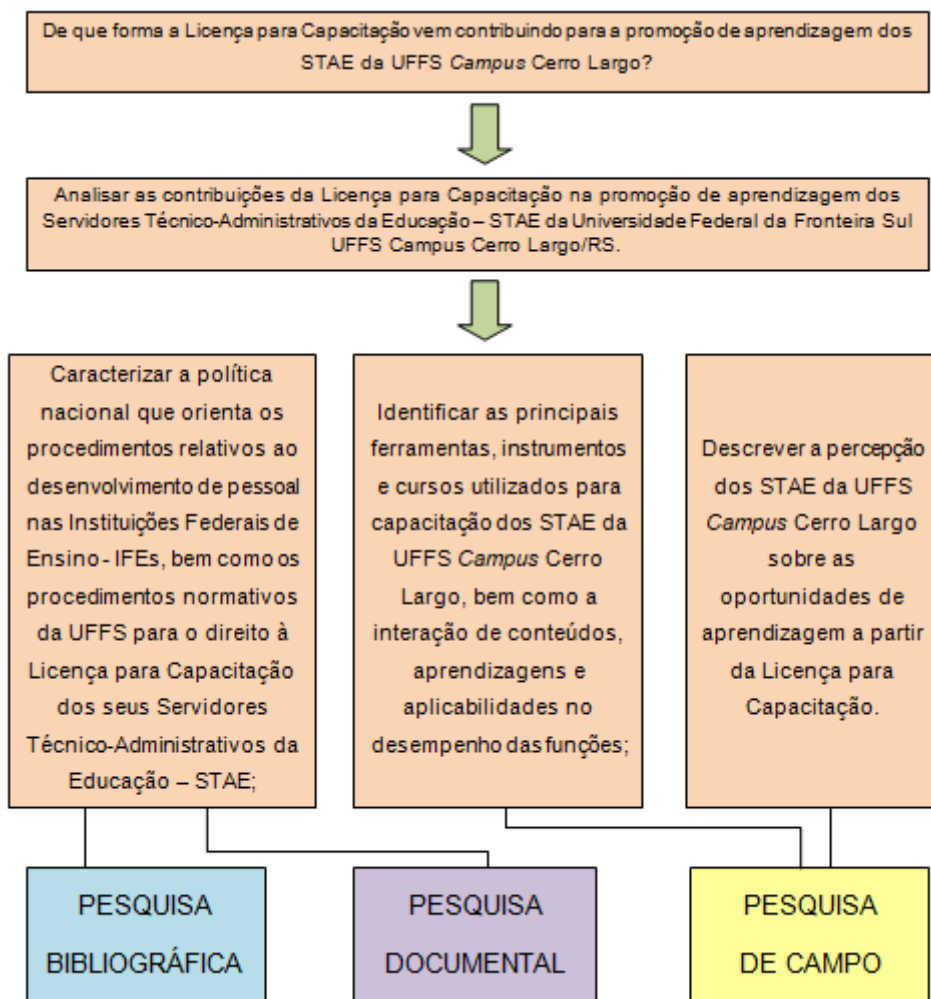
Com base no propósito central deste estudo, que constituiu analisar as contribuições da Licença para Capacitação na promoção de aprendizagem dos STAE da UFFS *Campus Cerro Largo/RS*, isto é, a partir dos significados que o fenômeno a ser pesquisado tem para os sujeitos, caracterizou-se esta pesquisa com enfoque fenomenológico, pois visou a valorização da análise da acepção subjetivista-compreensivista que privilegiou a perspectiva dos atores envolvidos (TRIVIÑOS, 1987).

Desta forma, a abordagem é qualitativa, pois se buscou uma explicação, uma interpretação da realidade do contexto por intermédio de uma visão subjetiva, explorando os objetivos com enfoque teórico e aplicação prática, dirigido à solução de problemas específicos de interesse local, fato que caracteriza uma pesquisa de natureza aplicada (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

No tocante aos objetivos, essa pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois tem a descrição das características de um determinado fenômeno como finalidade fundamental (GIL, 2002; VERGARA, 2014), neste caso a Licença para Capacitação dos STAE da UFFS *Campus Cerro Largo*.

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa de campo e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica buscou a compreensão e descrição do tema construindo uma reflexão a respeito da teoria abordada por intermédio de leitura e reconhecimento das fontes e pesquisadores, bem como leitura seletiva, visando conhecer dos conceitos sobre gestão de pessoas, serviço público, educação, treinamento e desenvolvimento de profissionais em seu meio. A pesquisa documental se compôs da análise dos documentos da UFFS, relativos à sua criação, organização e funcionamento, especialmente, da gestão de pessoas e suas normativas que envolvem a Licença para Capacitação. A pesquisa de campo trouxe aproximação com a realidade e aprofundamento por intermédio da aplicação de questionários e entrevistas em profundidade. Esse caminho metodológico está representado na figura a seguir:

Figura 1 – Caminho metodológico da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2020)

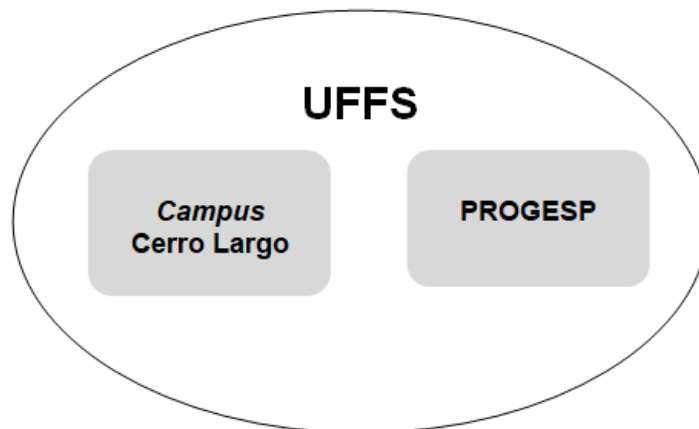
A importância de se ter um estudo de caso como estratégia de pesquisa representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (Yin, 2001), conforme segue na próxima seção.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estabelecimento de foco e contorno a um estudo é importante para uma análise, considerando que um fenômeno deve ser delimitado para ser cumprido em um tempo restrito (LÜDKE; ANDRÉ, 2013). Para a escolha da unidade de análise, desta pesquisa, consideraram-se os critérios de acessibilidade e conveniência, assim, esta investigação teve como *lócus* a UFFS *Campus Cerro Largo*.

Este enfoque também abrange um diagnóstico de atuação da gestão de pessoas na universidade, a fim de buscar um panorama do modo como ocorrem os processos na instituição, contemplando a análise de planos e programas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, haja vista que esta dispõe sobre toda a regulamentação, procedimento se fluxos acerca da Licença para Capacitação.

Figura 2 – Unidade de análise



Fonte: elaborado pela autora (2020).

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Num universo de 705 cargos de STAE distribuídos em todos os *campi* da UFFS, 673 encontram-se ocupados e 32 encontram-se vagos; 266 caracterizam-se pelo nível "E" e 407 pelo nível "D". O recorte definido para o primeiro momento dessa pesquisa resultou em um número de 73 STAE, que são aqueles em efetivo serviço no *Campus Cerro Largo*, sendo que 51 são do nível "D" e 22 do nível "E", num total de 22 cargos diferentes, detalhados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Cargos STAE na UFFS *Campus Cerro Largo*

Seq.	Cargo	Quantidade
1	Administrador	4
2	Analista em Tecnologia da Informação	1
3	Assistente em Administração	34
4	Assistente Social	1
5	Bibliotecário	0*
6	Engenheiro Civil	2
7	Engenheiro Agrônomo	1
8	Jornalista	1
9	Médico Perito	1
10	Nutricionista	1
11	Pedagogo	1
12	Produtor Cultural	1
13	Psicólogo	1
14	Secretário Executivo	4
15	Técnico em Laboratório	12
16	Técnico em Linguagem de Sinais	1
17	Técnico em Assuntos Educacionais	2
18	Técnico em Audiovisual	1
19	Técnico em Contabilidade	1
20	Técnico em Eletrotécnica	1
21	Técnico em Tecnologia da Informação	1
22	Tecnólogo em Química	1

**Total: 73**

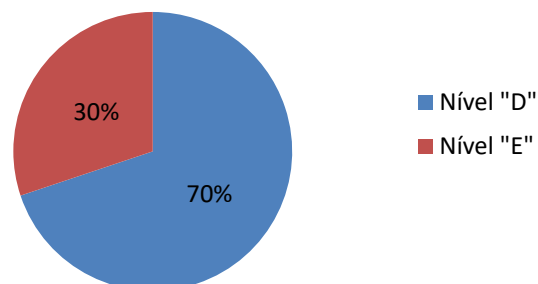
\*Para fins de atualização, destaca-se que este cargo vago foi preenchido em janeiro de 2021, com a nomeação de uma bibliotecária, porém, como foi após a coleta de dados, não contabilizamos no total de servidores.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No gráfico a seguir, pode-se visualizar a porcentagem de servidores do campus por níveis:

Gráfico 1 – Quantitativo de STAE e níveis dos cargos

### STAE - Campus Cerro Largo



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Para o segundo momento desta pesquisa, os sujeitos foram selecionados com base nos seguintes critérios: períodos e usufruto da Licença para Capacitação e nível do cargo. Essas informações foram previamente analisadas, de acordo com a publicação das portarias que autorizam e formalizam as licenças, para verificação da viabilidade. Inicialmente, a expectativa era selecionar 10 servidores, 5 de cada nível, entretanto, considerando a aderência e os prazos dessa pesquisa, foram contabilizados 9 participantes, sendo 6 do nível “D” e 3 do nível “E” (TABELA 2). Dada a colaboração desses sujeitos, considerou-se satisfatório para os objetivos propostos.

Tabela 2 – STAE participantes

<b>Nível do Cargo</b>	<b>Participante</b>
D	STAE 1
D	STAE 2
D	STAE 3
D	STAE 4
D	STAE 5
D	STAE 6
E	STAE 7
E	STAE 8
E	STAE 9

**Total: 9 STAE participantes**

Fonte: elaborado pela autora (2020).

### 3.4 COLETA DE DADOS

A pesquisa bibliográfica complementou-se no decorrer da pesquisa, pois foram visualizadas novas referências recentes sobre gestão de pessoas, com destaque para aquelas de autores consagrados que contemplam a temática de TD&E e capacitação, bem como com novas publicações científicas durante o ano de 2020. Sobre aspectos do serviço público, houve atualizações da legislação sobre o tema capacitação de servidores federais, que inclusive teve alterações em outubro de 2020 (Decreto nº 10.506/2020). Esses aspectos contemplam as discussões sobre o fato de que o desempenho dos servidores públicos está em constante análise para que o desenvolvimento de pessoal esteja alinhado ao desenvolvimento das instituições e possa contribuir com a cidadania.

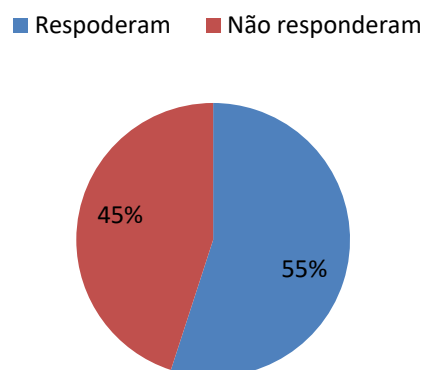
A pesquisa documental foi fonte de dados direta com o objetivo dessa pesquisa, onde foram consultados documentos relativos ao funcionamento da



gestão de pessoas da UFFS, de forma relevante, registros de informações sobre as Licenças para Capacitação dos servidores técnico-administrativos do *Campus Cerro Largo*. Com relação ao acesso, os documentos têm transparência pública e estão disponíveis na página da universidade.

Por sua vez, a pesquisa de campo buscou levantar os dados primários a partir da coleta que ocorreu em dois momentos, entre os meses de novembro e dezembro de 2020. O primeiro passo foi o envio de um questionário, baseado na escala EPOA validada por Mourão, Abbad e Zerbini (2014), que se encontra no Apêndice A – Escala de Percepção de Oportunidade de Aprendizagem, e aplicado a todos os servidores técnicos administrativos da UFFS *Campus Cerro Largo/RS*, inclusive aqueles que ainda possam não ter usufruído da Licença para Capacitação, mas que viessem a contribuir com sua percepção prévia sobre o assunto, como forma preliminar para levantamento dos primeiros dados. Tal questionário foi realizado de forma *online*, com auxílio da ferramenta gratuita *Google Forms* usando perguntas fechadas (Apêndice B). O convite para participação bem como o *link* da pesquisa foi enviado para os endereços eletrônicos institucionais dos STAE *Campus Cerro Largo*, por intermédio da Assessoria de Comunicação - ASCOM do *Campus*, salientando a importância da participação de cada convidado. Após 10 dias, foi reenviado pela pesquisadora. Do recorte inicial de 73 STAE da UFFS – *Campus Cerro Largo*, 40 servidores responderam e enviaram o questionário, resultando em percentuais conforme Gráfico 2, atingindo assim o percentual de 55% de retorno.

Gráfico 2 – Quantitativo de respostas do questionário EPOA

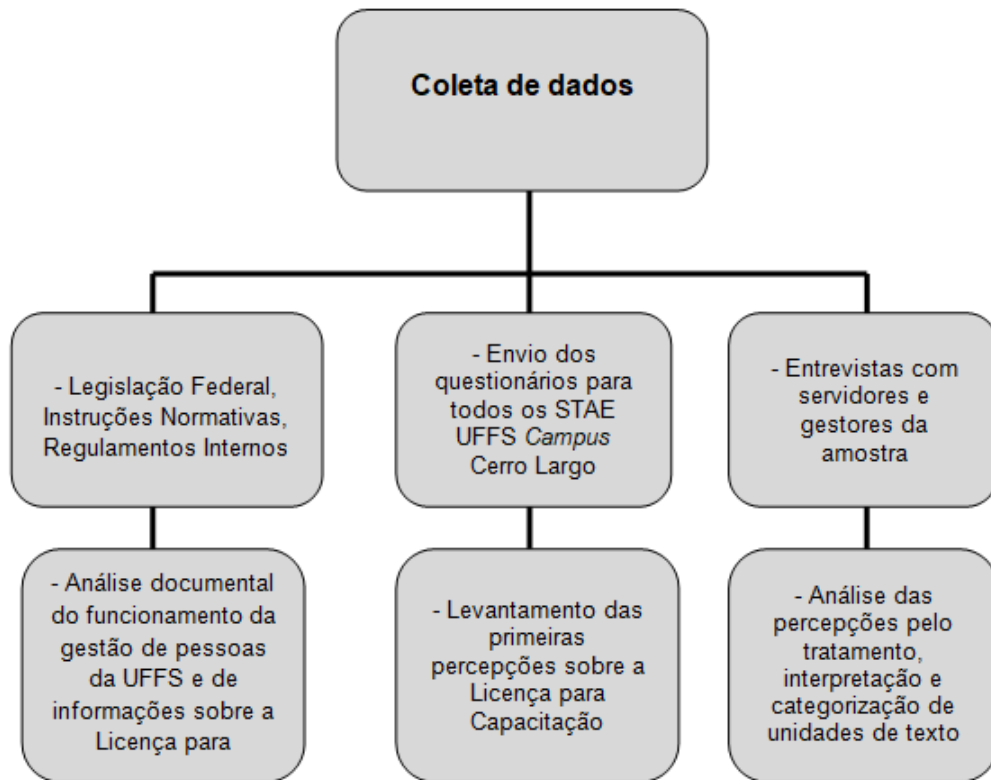


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após, foi organizada a realização de entrevistas semi-estruturadas. A seleção de entrevistados se deu por um critério principal: o usufruto da Licença para Capacitação, pesquisa realizada por intermédio da publicação das portarias que oficializaram o direito a Licença para Capacitação. O segundo critério foi a quantidade de períodos usufruídos; e terceiro, a classe do cargo que ocupa na instituição. Dentre estes, selecionou-se de acordo com a concordância e disponibilidade, até se atingir um número de entrevistas suficientes para subsidiar os objetivos dessa pesquisa. Buscou-se identificar pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhorias aos procedimentos que entornam a Licença para Capacitação.

Os entrevistados foram convidados a participar antecipadamente, por endereço eletrônico institucional e/ou telefone, e formalmente, pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice C), o qual esclareceu a importância de sua colaboração, bem como o contexto que envolveu a pesquisa. Nesta oportunidade, também foi definido o local ou forma da entrevista, sendo que todas ocorrem por vídeo chamada. As entrevistas totalizaram 399 minutos (7h05min) de gravação e 79 páginas de transcrição. Uma estrutura simplificada da forma utilizada para a obtenção dos dados e execução dessa pesquisa é apresentada no fluxograma da figura a seguir:

Fluxograma 1 – Obtenção de dados



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Fez parte desse processo, a elaboração de roteiros (Apêndice D) para as entrevistas, tendo em vista a percepção do segmento abordado. Esse roteiro incluiu perguntas relacionadas aos seguintes itens: dados sociais do entrevistado, legislação, normas, regulamentos, formas de capacitação, aprendizagens, ferramentas e instrumentos, tipos de cursos, e a percepção propriamente dita. Nessa oportunidade, também foram incluídos questionamentos acerca da gestão de pessoas e suas possíveis ações para o desenvolvimento de competências e institucional.

Na abordagem qualitativa a coleta e a análise dos dados ocorrem quase que concomitantemente, como destacam Sampieri, Colado e Lucio (2013): a interação entre a coleta e análise possibilitou flexibilidade na interpretação dos dados e adaptabilidade nas conclusões.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A organização dos resultados teve como base a interpretação do conteúdo teórico e empírico através da reflexão dos objetivos gerais e específicos delineados no início deste estudo. O tratamento dos dados coletados atendeu ao propósito do

estudo através da análise de conteúdo, que na orientação de Vergara (2014), cria indicadores para interpretar e explicar em forma textual os dados coletados, como as codificações e transcrições de entrevistas, as observações e compreensões dos processos em seu contexto.

A análise dos dados considerou o proposto por Bardin (2004), quando destaca que essa fase deve ocorrer por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção. A autora esclarece ainda que, a análise de conteúdo se compõe de etapas, sendo elas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Sendo assim, realizou-se a releitura de toda a coleta de dados, descrevendo os dados de forma analítica, com a sistematização e codificação. Por fim, o foco foi a interpretação da coleta estudando e conhecendo o conteúdo que eles possuíam.

No caso dos dados dos questionários, a apuração e interpretação dos resultados foi medida pela escala tipo *likert*, que varia de 0 a 10, sendo que quanto mais alta a média, mais o respondente acredita em sua organização quanto ao incentivo à aprendizagem contínua. Foi considerado o escore médio obtido a partir da média das respostas dadas aos 13 itens. Os valores médios entre 0 e 4 indicaram a percepção de que as oportunidades são escassas; entre 4,1 e 7, percepção de que a instituição oferece oportunidades medianas de aprendizagem; e, entre 7,1 e 10, percepção de a instituição incentiva a aprendizagem formal e informal (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

A partir dos dados coletados por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, a análise seguiu uma sequência de fases. Primeiramente, a organização, avaliando o conteúdo e sua utilidade e relevância; a codificação, avaliando unidades de registros e unidades de contexto, isto é, análise de verbos, temáticas e objetos e suas respectivas partes textuais; e a categorização, que busca um fio condutor comum para se agrupar, definir padrões de semântica, sentido e posição de importância em relação aos objetivos e seu referencial teórico (MORAES, GALIAZZI, 2016).

Sendo assim, as falas foram categorizadas (QUADRO 2) mediante a leitura compreensiva e interpretativa das transcrições, para assim se inferir os trechos que representam unidades dos textos recorrentes, predominantes e que se repetem e se

alinham aos objetivos da pesquisa. Nesse contexto, o estabelecimento de categorias contribui para a abstração de objetos, classes, atributos ou variáveis, que facilitam a análise e a busca por parâmetros.

Quadro 2 – Quadro de análise sobre a Licença para Capacitação

Categorias				
1	2	3	4	5
Desenvolvimento de Pessoal e Procedimentos Normativos	Capacitações, Aprendizagem e Aplicabilidade	Ferramentas, Instrumentos e Cursos	Formação e Qualificação	Percepção e Expectativas

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Para Moraes (1999), a categorização é um procedimento de agrupamento de dados, onde se considera a parte comum existente entre eles, podendo ser classificados seja por semelhança ou analogia, mediante critérios prévios ou definidos no decorrer do processo. Dessa forma, desde a fase de criação do roteiro, passando pelas entrevistas, até a leitura das transcrições, procurou-se relacionar a temática, chegando às categorias de análise.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto de pesquisa que precedeu este estudo, bem como os roteiros de entrevistas e TCLE, passaram pela aprovação da Comissão de Ética e Pesquisa (CEP) da UFFS. Para cumprir os termos legais, após aprovação em banca de qualificação, foram encaminhados juntamente com TCLE, demais apêndices necessários da Plataforma Brasil, para apreciação do CEP (ANEXO A – Aceite CEP). As entrevistas ocorreram mediante assinatura do TCLE para cada sujeito; os nomes foram codificados para garantir a confidencialidade dos participantes e suas respostas.

Os resultados dessa pesquisa serão disponibilizados pelo acesso à dissertação em arquivo de formato eletrônico *Portable Document Format* (PDF), bem como por sessão pública de defesa. Será realizada ainda, a publicação da dissertação no repositório institucional das bibliotecas da UFFS.

O percurso metodológico foi o foco desta parte. Apresentou-se a pesquisa identificando-a quando a sua classificação no contexto científico, a unidade de análise, os sujeitos, a forma de coleta de dados, a forma de análise e interpretação, bem como as questões éticas que abarcam um trabalho científico.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos correspondem aos objetivos específicos dessa dissertação, a saber: a) Caracterizar a política nacional que orienta os procedimentos relativos ao desenvolvimento de pessoal nas Instituições Federais de Ensino - IFEs, bem como os procedimentos normativos da UFFS para o direito à Licença para Capacitação dos seus Servidores Técnico-Administrativos da Educação – STAE; b) Identificar as principais ferramentas, instrumentos e cursos utilizados para capacitação dos STAE da UFFS *Campus* Cerro Largo, bem como a interação de conteúdos, aprendizagens e aplicabilidades no desempenho das funções; c) Descrever a percepção dos STAE da UFFS *Campus* Cerro Largo sobre as oportunidades de aprendizagem a partir da Licença para Capacitação.

Assim, esta parte apresenta dados da realidade investigada e a discussão dos resultados, organizado em seções, de acordo com esses objetivos e alinhados às categorias de análise dos dados já mencionadas na metodologia. Ressalta-se que as categorias identificadas se relacionam e permeiam entre elas e seus significados, de forma que se integram sistematicamente.

### 4.1 A UFFS E O *CAMPUS* CERRO LARGO

Criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, a UFFS abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. A organização de comitês, audiências e diversos atos motivados pela desassistência de ensino superior nessa abrangência culminou na criação dessa universidade multicampi e interestadual, que deu início das atividades letivas em 29 de março de 2010.

A UFFS é a primeira universidade pública federal brasileira nascida dos movimentos sociais, englobando cerca de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL , Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. O processo de criação da UFFS inicialmente contou com a instalação de cinco *campi*: Chapecó (SC) – sede da Instituição; Realeza e Laranjeiras do Sul (PR); **Cerro Largo** e Erechim (RS). Desde 2013, o município de Passo Fundo também passou a contar com um *Campus* da UFFS, o qual oferece o primeiro curso de Medicina do Brasil instituído através do

programa de expansão das escolas médicas do governo federal (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2020). A figura a seguir apresenta a localização destes municípios:

Figura 3 – Mapa dos municípios dos *campi* da UFFS



Fonte: adaptado de UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (2020)

Atualmente, a UFFS conta com mais de 40 cursos de graduação com formas de ingresso que oportunizam alunos oriundos da escola pública. Com essa política reafirma seu compromisso em garantir acesso à educação superior pública, gratuita e de qualidade. Além da graduação, também são ofertados 4 cursos de especialização, 11 de mestrado e 2 doutorados interinstitucionais.

Sua estrutura institucional é composta por sete Pró-Reitorias: Administração e Infraestrutura, Assuntos Estudantis, Extensão e Cultura, Gestão de Pessoas, Graduação, Planejamento e de Pós-Graduação. Além disso, compõe a estrutura: a Auditoria Interna, a Procuradoria Federal, a Secretaria Especial de Laboratórios, a Secretaria Especial de Obras, e a Secretaria Especial de Tecnologia da Informação.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é composta de setores e subsetores. A Diretoria de Administração de Pessoal – DAP é composta pelos seguintes subsetores: Departamento de Aposentadorias, Pensões e Exonerações – DAPEX; Departamento de Pagamento de Pessoas – DPP; Departamento de Provimento, Acompanhamento e Movimentações – DPAM; Divisão de Benefícios, Afastamentos e Licenças – DBAL. A Diretoria de Atenção a Saúde do



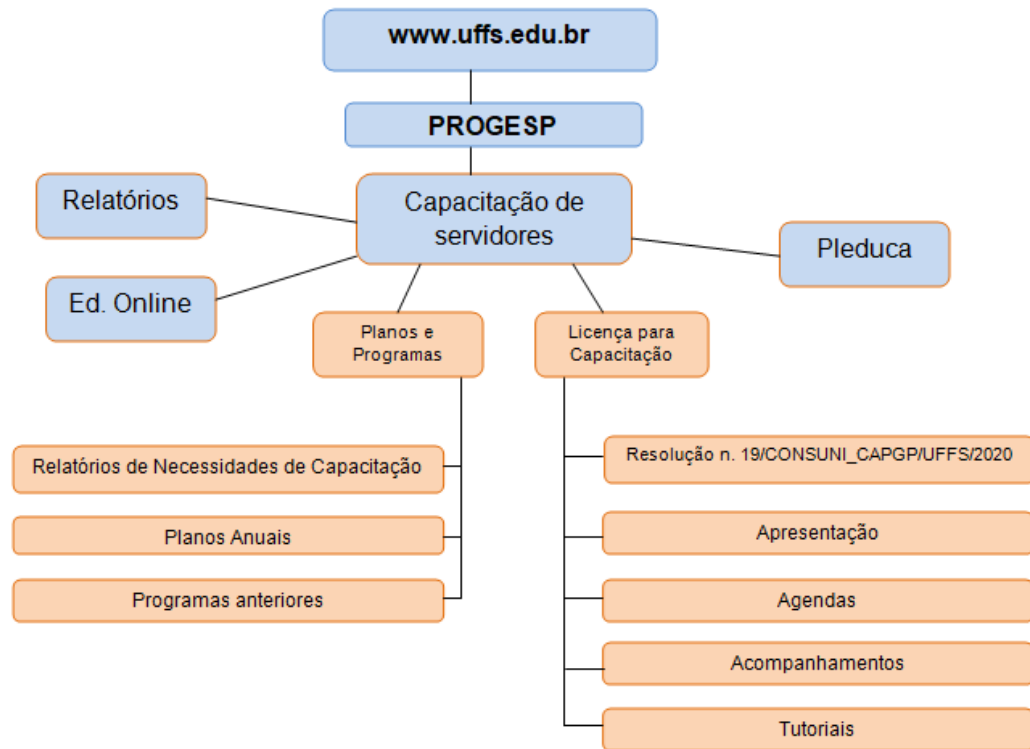
Servidor – DAS consiste nos Serviço Especial de Perícias Oficiais, Análise e Concessão de Afastamentos e o Serviço Integrado de Atenção a Saúde do Servidor – SIASS. E ainda, a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal – DDP integrada pelo Departamento de Capacitação - DCAP, pela Divisão de Avaliação e Carreira – DAC e Serviço Especial de Avaliação de Carreira.

A DDP é responsável por organizar, planejar, controlar, executar, definir e construir políticas de gestão de pessoas, na área de Desenvolvimento de Pessoal, gerindo as atividades e equipes do DCAP e DAC. Destaca-se o papel do DAC, que é responsável pela gestão do Programa/Plano de Capacitação dos Servidores da UFFS, pela operacionalização dos processos de licença para capacitação, tanto para docentes quanto para técnicos administrativos, bem como pelo plano de educação formal dos técnicos administrativos e pelo afastamento para capacitação docente (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2020).

Nessa estrutura foram elaborados os planos e programas de capacitação aos servidores, considerando o planejamento estratégico da instituição, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os apresenta como instrumento da política de aperfeiçoamento, desenvolvimento e qualificação dos seus servidores Por intermédio da realização do Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC, a instituição busca promover a ações demandadas para facilitar o dia a dia laboral, tendo como finalidade ocupar seus cargos com pessoas aptas e qualificadas, e que assim diminuam as limitações de trabalho de coordenação, gestão e de processos.

A figura a seguir demonstra o universo encontrado acerca documentação relativa à Licença para Capacitação na UFFS:

Fluxograma 2 – Documentos relativos à Licença para Capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

#### 4.2 ASPECTOS NORMATIVOS E A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO DOS STAE

Nesta pesquisa, tem-se como foco o segmento de servidores STAE, carreira instituída nas universidades pela primeira vez formalmente em 1987 (DANTAS, 2015). Após um período de greves e de processos de negociações de servidores e seus sindicatos com os Ministérios de Planejamento, Orçamento e Gestão e o Ministério da Educação foi instituída a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, no âmbito das IFEs, vinculadas ao Ministério da Educação. Na revisão de literatura foi abordada essa temática, explanando parte dessas normativas a nível nacional.

A respeito do tema desta pesquisa, oportunidade de aprendizagem a partir de capacitação, essa lei traz em seu artigo 3º, inciso VII, que o desenvolvimento do servidor deve ser vinculado aos objetivos institucionais, e no inciso VIII, que a instituição deve garantir programas de capacitação que contemplem a formação específica e geral dos servidores, incluindo a educação formal. Além desse dispositivo legal estruturar a carreira em níveis de classificação e de capacitação, outro relevante destaque relaciona-se a política de desenvolvimento de pessoal por

áreas de atuação atividades afins de relação direta ou complementares (indireta). Outro mecanismo são as progressões por mérito profissional e por capacitação profissional, bem como o incentivo à qualificação que reconhece, valoriza e fomenta a busca contínua do servidor pelo seu desenvolvimento.

Nesse contexto, a Lei 11.091/2005 é acompanhada de alguns decretos que estabelecem critérios para promover e valorizar a qualificação dos servidores, entre eles o decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que regulamentou a política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto foi revogado quando da publicação do decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019), que tem por objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias a consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A partir do planejamento eficiente, essas medidas visariam melhorar qualidade de prestação de serviços para os cidadãos, trazendo como consequência a efetiva qualificação de servidores, texto similar ao já revogado Decreto nº 5.707/2006.

Comparando os decretos, no que tange a licença para capacitação, as principais mudanças são: a) mínimo de dias para cada parcela (antes 30 dias, agora 15 dias); em função disso, b) quantidade de parcelas (antes 3 parcelas, agora 6 parcelas); c) carga horária semanal dos cursos: mínimo de 30 horas (antes o decreto não trazia essa informação); d) quantitativo máximo de servidores simultaneamente em Licença para Capacitação: 5% do número de servidores em exercício na instituição (alteração oriunda do Decreto 10.506/2020, pelo Decreto 9.991/2019 era 2%; e o Decreto 5.707/2006 não especificava). Destaca-se também sobre a competência: o Ministro do Estado da Economia, tendo como órgão central sua secretaria, um comitê gestor e o Sistema Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC se vinculam ao que dispõe do novo decreto, e não mais o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

As alterações do ano de 2020, pelo decreto nº 10.506, designam a contínua revisão legislativa dessa temática, e corrobora o que aponta Mourão *et al* (2018) quando afirmam que a publicação de novos normativos intensifica a capacitação dos servidores do serviço público federal, com investimentos oriundos de recursos disponíveis do orçamento, tornando o processo permanente e deliberado de aprendizagem uma exigência no serviço público. Por outro lado, cabe destacar que

essas alterações sempre trazem inquietudes, seja por tratar questões de carreira, seja por momentos políticos pelos quais se vivencia.

Mediante os dispositivos já mencionados, as IFEs regulamentam as capacitações como ato formal para desenvolver competências individuais e integrá-las as competências institucionais. Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFFS, a universidade demonstra interesse em promover o desenvolvimento de seus servidores técnico-administrativos, pois possui ações de capacitação nesse sentido, através do enquadramento na Lei 11.091/2005, Lei 8.112/1990, bem como nas seguintes resoluções do quadro a seguir:

Quadro 3 – Resoluções que regulamentam o desenvolvimento de pessoal na UFFS

<b>Resolução UFFS</b>	<b>O que institui</b>
<b>Resolução Nº 5/2014 – CONSUNI/CA</b>	Institui o regulamento para os programas de desenvolvimento de pessoas para os ocupantes de cargos na carreira técnico-administrativa em educação, na modalidade de licença para capacitação.
<b>Resolução Nº 4/2017 – CONSUNI/CAPGP</b>	Institui o regulamento para os programas de desenvolvimento de pessoas para os ocupantes de cargos na carreira técnico-administrativa em educação, na modalidade de educação formal, no regime de concessão de horas e afastamento integral.
<b>Resolução Nº 6/2013 – CONSUNI/CA</b>	Estabelece condições para a organização e para o incentivo de ações de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFFS.
<b>Resolução Nº 6/2014 – CONSUNI/CA</b>	Institui o regulamento para os programas de desenvolvimento de pessoas para os ocupantes de cargos na carreira técnico-administrativa em educação no regime de horário especial.

Fonte: adaptado de UFFS (2019)

A UFFS busca, com isso, o desenvolvimento de processos continuados que visam ampliar competências dos servidores a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2017). Para tanto, o

serviço e servidor formam uma relação biunívoca que se adensa em medida que se aperfeiçoa o saber sobre o objeto de trabalho e das relações que dela emanam, mas para além da aproximação dada pelo aperfeiçoamento, é presente a necessidade de compreender o serviço de múltiplas formas e assim garantir uma visão das possibilidades e condições para que diante de alterações do ambiente laboral o servidor possa adaptar-se e produzir respostas satisfatórias.( UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2017, p.3)

Nessa perspectiva, a UFFS procura a ampliação das competências de seus servidores para aprimorar o desempenho funcional no cumprimento de seus objetivos institucionais, desenvolvendo suas capacidades como profissional e cidadão, atuando na gestão pública estimulando atividades articuladas com a função social da universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2017).

A respeito da regulamentação, a Licença para Capacitação, está prevista, atualmente, por meio da Resolução n. 19/CONSUNI CAPGP/UFFS/2020<sup>2</sup>, alterada pela Resolução n. 21/CONSUNI CAPGP/UFFS/2020<sup>3</sup>, disponível no site da universidade. A Licença para Capacitação possui um módulo no site que disponibiliza planos e programas. Estão disponíveis *links*, tutoriais bem como manuais, agenda para acompanhamento e manifestação de interesse em usufruir da licença.

O Manual da Licença para Capacitação<sup>4</sup> (MANUAL 48/PROGESP/UFFS/2020, ANEXO B) possui sete itens: o primeiro apresenta o que é a Licença para Capacitação; o item dois, o que compete ao servidor; item três, os requisitos; item quatro, a documentação para requerimento; item cinco, informações complementares; item seis, comprovações e item sete, fundamentação legal. No manual conta ainda, uma tabela anexa sobre os interstícios entre afastamentos e licenças e links sobre conteúdos relacionados, bem como contatos para outras dúvidas (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2020).

Para o usufruto dessa licença são ofertadas janelas de agendamento de acordo com os períodos fixos listados no manual, atualizados anualmente. Os servidores interessados devem preencher um formulário específico informando dados para compor um índice de classificação, enquadrando quinzenas preestabelecidas. A Licença para Capacitação poderá ser concedida para: I - ações de desenvolvimento presenciais ou à distância; II - elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência ou estágio pós-doutoral; ou III – curso conjugado com: a) atividades práticas em posto de trabalho, em órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta dos entes federativos, dos Poderes da União ou de outros países ou em organismos internacionais; ou b) realização de atividade voluntária em entidade que

---

<sup>2</sup> <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicapgp/2020-0019>

<sup>3</sup> <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicapgp/2020-0021>

<sup>4</sup> <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/manual/progesp/2020-0048>

preste serviços dessa natureza no País (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2020).

Esses são os principais aspectos normativos relacionados à Licença para Capacitação dos STAE da UFFS Campus Cerro Largo. A seguir, identificam-se e discutem-se as principais ferramentas, instrumentos, cursos, conteúdos, aprendizagens e aplicabilidades das capacitações, sob o olhar desses servidores.

#### 4.3 A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA UFFS *CAMPUS CERRO LARGO*

O cumprimento de competências institucionais no serviço público envolve critérios que identificam os cidadãos usuários de seus serviços, conhece necessidades e avalia suas capacidades quanto atendimento e expectativas. Nesse processo, ocorre o fortalecimento da imagem institucional e, por sua vez seu desenvolvimento. A atuação perante a sociedade pode refletir em termos éticos, socioambientais, políticas públicas, etc., estimulando o exercício da cidadania e o controle social.

A partir dessas considerações, a análise dos dados sobre a relação entre capacitação de servidores e o desenvolvimento institucional, alinhada à categoria **Formação e Qualificação**, revelou o entendimento da relevância do papel do servidor capacitado para a gestão de desempenho institucional e seu crescimento. Os entrevistados ressaltaram a importância da iniciativa institucional, mas também pessoal, em depoimentos que reforçaram a via de mão dupla que caracteriza a formação e qualificação contínua, como pode ser observado nos fragmentos a das falas:

O processo de capacitação não é só uma obrigação ou uma ferramenta exclusiva da instituição, claro que a instituição vai estabelecer os objetivos e a política para atender aos próprios objetivos institucionais, a razão de ser da instituição, mas é também uma responsabilidade do próprio servidor no meu ponto de vista [...] Eu sempre busco nas capacitações atender alguma coisa que me deixa um pouco desconfortável, digamos assim, vou sentindo ao longo do desenvolvimento do meu trabalho o que eu tenho mais dificuldade o que eu teria necessidade de buscar mais [...] eu faço uma certa reflexão a respeito do meu trabalho (STAE1).

Eu acredito que é uma forma de incentivar os servidores a procurar se capacitar [...] servidor capacitado é meio caminho andado pra instituição andar, e aí eu acho que isso, não só pelo fato de capacitar o servidor, mas assim de alguma forma beneficiar o servidor, então ele tem aquele período pra poder se capacitar, então ele deveria retribuir em forma do trabalho mais bem feito, o que acaba gerando o desenvolvimento institucional cada vez mais, eu acredito que os dois lados se beneficiam (STAE4).

Ainda sobre a importância da formação contínua e a qualificação, o STAE5 considera que essa relação é uma engrenagem que pode propiciar autonomia e evolução ou permanece estagnada em caso contrário:

Eu penso que sem capacitação a instituição vai fazer só, digamos, a parte mais prática, não vai desenvolver digamos, crescer, por que o servidor bem preparado, capacitado, entendendo a sua função, ele vai contribuir para o crescimento da universidade, ele vai contribuir mais, entende, sem isso fica fazendo o seu trabalho e eu penso que toda essa formação sendo fornecida contribuem essencialmente para qualificar, capacitar, pra melhorar a universidade, pra desenvolver, por que se o servidor vai ficar ali desenvolvendo seu trabalho todo dia, sem capacitações, sem atualizações, sem estar evoluindo, fica fazendo o trabalho que ele desenvolveu dez anos atrás. Acima de tudo, qualificar o trabalho e proporcionar para o servidor todos os jeitos do processo, dar mais autonomia a essa questão de ele ser sujeito ali e entender como a universidade está funcionando, por que ela é uma engrenagem (STAE5).

Para o servidor STAE6, esse olhar que procura alinhar as capacitações aos objetivos institucionais é mais recente, e acabam impulsionando o levantamento de necessidades e a questão motivacional no serviço. Na mesma linha, o depoimento do STAE7 é complementar, conectando objetivos, ações e suportes ao trabalho, podendo ser vinculado ao argumento do STAE9, que destaca em todo esse contexto o sentido profissional, satisfação pessoal e os reflexos que o aprimoramento pode causar no desenvolvimento institucional:

Acredito que hoje há um olhar a mais sobre esse lado que antes não tinha, antes qualquer capacitação era aceita e hoje ela mais direcionada a escolas de governo, para cursos e aperfeiçoamentos que realmente venham de encontro com as demandas da instituição e a necessidade do serviço, mas é um olhar mais recente bem mais recente... em razão talvez assim, da alteração da legislação, acabou impulsionando a instituição a alinhar, digamos assim, essa capacitação aos interesses da instituição (STAE6).

Penso que os objetivos estão direta ou indiretamente relacionados com o desenvolvimento, por que atuam em áreas e cursos afins, assim, trabalhos, pesquisas e estudos que se acontecem na instituição são diretamente vinculados a ações de capacitações de servidores, pois os mesmos dão suportes a esses trabalhos dentro da instituição (STAE7).

Eu acho que a verdade a capacitação ela tem dois sentidos, ela tem o sentido do profissional, e tem também o sentido de satisfação pessoal, por que tudo o que tu faz em função do teu aprimoramento profissional e do teu aprimoramento pessoal vem em consequência de uma satisfação pessoal e no caso também isso reflete no desenvolvimento como um todo (STAE9).

Pires *et al* (2005) salienta que nesses modelos de gestão centrados e desenvolvimento de competências, 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.

Ademais, Schikmann (2010, p.12) salienta que “a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom

desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública”. A autora destaca ainda que tal cenário tem conduzido as instituições a repensar seus objetivos, revendo estruturas e processos, especialmente atentos à gestão estratégica de pessoas e o estabelecimento de planos e programas de desenvolvimento de pessoas. Nesse contexto, faz sentido a existência de uma estrutura que permita a avaliação de desempenhos além de progressões, identificando as reais necessidades de capacitação.

No serviço público é válida a articulação de valores pessoais e organizacionais, na qual a satisfação é uma construção mediada por essa relação e capaz de mostrar o engajamento no trabalho (MOURÃO *et al*, 2014; VARGAS, ABBAD, 2006) . Em se tratando satisfação quanto à capacitação, observou-se nos depoimentos uma carência quanto à oportunidade de aprendizagem e projeção por parte da instituição aos cursos específicos de STAE, especialmente para cargos de nível E ou áreas de atuação que exigem mais especificidades:

Eu acho que até certo ponto, porque eu vejo a minha situação, parece que chega um momento que fica saturado de fazer capacitação, parece que as coisas se repetem e a gente acaba não absorvendo por que como tem que ser sempre mais ou menos na mesma área então acaba que a gente não agrega muito mais, a gente já viu tanto da mesma coisa (STAE2).

Nunca foi me dada oportunidade, por exemplo, de fazer algum curso, sempre você tem que correr atrás, parece que a gente tem que brigar pelo teu espaço e isso não é justo. Nós somos servidores e acho que e a universidade não investe na formação dos servidores [...] parte mais interesse do servidor e não da instituição, cada um corre atrás de suas necessidades e dificuldades, cada um por si correndo, tentando fazendo sua parte (STAE5).

Nesse ponto, Bergue (2020) destaca a gestão de pessoas do setor público sofre desafios constantes e limitações que as instituições do governo trazem para a aplicação efetiva da gestão de desempenho por competências, mas que podem ser minimizados com o devido alinhamento de estratégias organizacionais frente a identificação e o mapeamento de competências.

Analisando estes reflexos, foi possível realizar associações frente à fala dos entrevistados dessa pesquisa, evidenciando aspectos da categoria **Desenvolvimento de Pessoal e Procedimentos Normativos**. Um ponto enfatizado foram os questionamentos sobre os direitos dos servidores, como por exemplo, a antiga Licença Prêmio, já mencionada na revisão de literatura. No contexto geral, os servidores entendem a necessidade de mudanças na legislação, como pode ser observado a seguir:



A licença prêmio, [...] quando ela foi extinta, aí que veio a licença capacitação, que eu acho que é bem mais interessante, para instituição e acho que até mesmo para os servidores, em relação ao serviço, a necessidade que os servidores têm de capacitação profissional mesmo. Eu acho mais interessante, mais produtiva para os servidores como para a instituição (STAE6).

Por outro lado, fica certa inquietude e contradições, em tratando da possibilidade de se agregar benefícios, não anular.

A licença prêmio foi uma grande perda para o servidor público por que a cada 5 anos, você ficar 3 meses de licença, não prejudica o serviço, só ajuda, você volta renovado, e assim, se você trabalhou 5, 10, 15, 20 você já chega nos 20 anos, é cansativo. A licença capacitação não precisaria se vincular a tanto tempo de prazo, poderia ser horas por anos, ou somar por anos, como se preferisse, claro, dentro de um dinamismo, desde que não prejudique o andamento das atividades, só suporte, e se seu quisesse fazer um curso durante um turno, por algum período, por que não? Mas não dá, é muito engessado, é de uma forma ruim por que não dá certo em todas as realidades (STAE5).

O Decreto 9.991/2020 traz a questão da transversalidade em seu artigo 9º, o que quer dizer que ações transversais são ações comuns a servidores no âmbito dos setores do executivo. Isso também refletiria na coordenação de iniciativas de escolas de governos para a oferta de ações de capacitação, especificamente, a ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, à qual as unidades de desenvolvimento de pessoas são subordinadas. Nessa perspectiva, evidenciando aspectos da categoria **Ferramentas, Instrumentos e Cursos**, algumas falas demonstram a ausência de cursos mais específicos de suas áreas de atuação, fato que provavelmente se deve a forma como se encontra normatizado:

O que a gente tem é aqueles cursos que a própria instituição nos encaminha das bases públicas, da ILB, ENAP, enfim, legislativo, esses do TCU, esses cursos mais corriqueiros que a gente faz, eu até recebi outros, mas aí tem interferência do curso que eu atendo [...] circulou essa sugestão e fiz o curso da Embrapa. Tem outras ferramentas que a instituição não contempla, mas que por você estar ligado a uma atividade mais específica você acaba tendo acesso e conhecimento, por interesse, próprio desenvolvendo (STAE1).

Assim, só a instituição oferece poucos cursos, eu acho poucas ações de capacitação, ela tem esses de governo federal, mas poderia ter mais específicos de cada setor (STAE3).

Neste cenário, são relacionados alguns posicionamentos de instituições que enaltecem essas questões refletidas na forma regulamentada: as IFES enfrentam uma perda de autonomia na gestão de recursos e elaboração de cursos que favoreçam a necessidade da instituição, que aliada à subordinação da ENAP na oferta de formações transversais, desencadeia a redução de capacidade em

realização de ações de capacitação adequadas, tendo o servidor que realizar cursos gerais, nem sempre apropriados às funções e setores; é perceptível uma intenção de centralizar decisões sobre ações de desenvolvimento na secretaria de gestão e desempenho de pessoas, inclusive no que tange a questão de despesas, podendo representar uma ingerência na autonomia, em especial, das IFES (FEDERAÇÃO [...]; SINDICATO [...]; 2019). E as discussões permanecem, pois algumas alterações ocorreram com a publicação do Decreto nº 10.506/2020, no entorno das atribuições do ENAP e suas articulações com demais escolas de governo (Art. 13). O ENAP poderá definir formas para que as IFES possam ser reconhecidas como escolas de governo, com base em critérios propostos por ele, como são decisões recentes, merecem acompanhamento sob seus impactos.

Mourão, Abbad e Zerbini (2014), ressaltam que o Brasil é um país com pouco investimento em TD&E e que há grandes desafios metodológicos a serem vencidos nesses termos, mas com revisões que apontam mudanças desse campo no sentido de haver maior preocupação com ferramentas de TD&E. Schikman (2010) salienta que o pressuposto de alinhar objetivos individuais aos institucionais implica no maior comprometimento no trabalho e a adoção de políticas direcionadas em competências e desempenho representa uma ferramenta relevante para o desenvolvimento de uma cultura focada em resultados, retratando uma característica marcante do modelo de administração gerencialista que é com foco em resultados (VASCONCELOS, 2020).

Por conseguinte, foi possível visualizar que os STAE da UFFS *Campus* Cerro Largo demonstraram conhecimento superficial da legislação, sobretudo no que trata do desenvolvimento de pessoal, como pode ser observado nos trechos destacados a seguir:

Eu não tenho me envolvido (...) confesso que esse domínio eu não tenho.

Tenho pouco conhecimento (STAE1).

Muito pouco, praticamente nada, eu sei o plano de carreiras, mas assim sobre a formação e desenvolvimento de pessoas não (STAE3).

Sei detalhes quanto ao desenvolvimento das carreiras (STAE5).

Tenho conhecimento da existência das normativas, mas não as conheço em detalhes (STAE8).

Tenho conhecimento básico (STAE9).

Entende-se que não há clareza das distinções entre os dispositivos que regulamentam o desenvolvimento de pessoal de forma geral e a Licença para

Capacitação em si. O desenvolvimento de pessoal está previsto em lei, PNDP em decreto, o qual dispõe sobre as formas de licenças e afastamentos. As regulamentações são institucionais, neste caso, da UFFS. Nos trechos a seguir, nota-se certa confusão e insegurança ao refletir sobre normativas que efetivamente regulamentam a Licença para Capacitação:

Sim, eu conheço sim, até porque já tirei minha licença capacitação (...) e ela é uma licença de capacitação profissional prevista na lei 8.112 e também na lei do plano de carreira dos técnicos e agora ela foi reformulada pelo governo federal. Tem algumas normativas que estão mudando, algumas já mudaram e outras estão mudando, mas basicamente mais ajustes em relação a demanda da instituição, que antes não tinha tanto essa preocupação pela demanda institucional, que a instituição realmente precisava que os técnicos se capacitassem (STAE6).

A gente tem clareza da vivência porque é a vida profissional e o plano de desenvolvimento pessoal dentro da carreira (...) conheço algumas normativas institucionais, mas o conhecimento amplo do plano de capacitação institucional eu confesso que eu não tenho nesse momento (STAE1).

Sobre a PNDP, especificamente o novo decreto nº 9.991/2019, a maioria dos entrevistados diz ter ciência das alterações na legislação, essencialmente por que influenciou nos fluxos para encaminhamento da Licença para Capacitação na UFFS, trazendo mudanças nas regras institucionais, como observa-se na seqüência:

Sei que houve alterações nesse sentido e até mesmo a gente já tem sentido nos setores dentro da instituição essas mudanças (STAE1).

Esse daí eu desconheço, eu não tenho informações (STAE2).

É sobre todas as alterações que nós temos que ter o plano institucional de afastamentos, todas essas questões, inclusive temos que ter inscrições prévias, pra ver quem pode sair, e tem o limite de porcentagem de servidor (STAE5).

De maneira geral, no quesito políticas nacionais e normatizações, os STAE não apresentaram domínio em sua maioria. Não obstante, também demonstraram saber ou ter participado de grupos de implantação das novas resoluções, indicado nas declarações abaixo:

Esse decreto surgiu ano passado, 2019, foi algo novo assim, que as pessoas ficaram um pouco surpresas, e que teve várias mudanças nos afastamentos, nas licenças. A maneira como foi conduzido, então o decreto é pra todas as instituições federais pra todo serviço público federal e ele veio com bastantes mudanças assim, quanto às licenças e afastamentos, e já foi colocado em prática na instituição. Eu participei esse ano desse plano de capacitação, de fazer as [...] ações com base nesse decreto, então eu participei dessa comissão pra fazer esse plano de ações, por que antes os afastamentos não eram tão exigidos que tivesse uma vinculação com teu serviço, agora sim, a partir disso tem regras, e essa agenda é anual, essa feita na universidade. A resolução o CONSUNI que regulamentou (STAE3).

Sim, conheço e esse na verdade foi o que limitou, ele impôs também um percentual que antes todos que queriam, desde que instituição liberasse podiam sair e hoje tem essa normativa que ela reduziu, deixou um percentual que podem estar sempre em capacitação (STAE6).

Considerando essas normativas, a partir das novas alterações que significam muito nas ações de capacitações e de desenvolvimento dos STAE, é imprescindível que os gestores das instituições responsáveis pelas ofertas de aprendizagem coordenem e elaborem capacitações continuamente, possibilitando melhorias nos níveis de conhecimento das atividades de cada área/setor.

Nesse sentido, um fator preponderante é o levantamento de necessidades de capacitação, que deve refletir a realidade e ser considerada peça chave nos planos de desenvolvimento de servidores, como sugerido nos artigos 3º, 4º e 14º do Decreto nº 9.991/2019, pois é a partir disso que devem ser elaborados os Planos de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. A consulta aos documentos da UFFS demonstrou esses levantamentos de necessidades, inclusive identificados em alguns discursos dos entrevistados, todavia, demonstram superficialidade ou pouco envolvimento:

Eu acho que há uma lacuna, que esse mapeamento não esteja tão explícito assim, institucionalmente (STAE1).

A gente já respondeu alguns questionários sobre o que você acha que é necessário, mas esse questionário foi e não veio nada de retorno, e já faz tempo, quer dizer é feito parece que assim, para cumprir alguma norma, ou fica na gaveta, muda o pessoal... Não estou fazendo uma crítica, eu estou relatando o que eu percebo, eu vejo assim fica na gaveta e até agora eu não vejo retorno. Eu já respondi algumas vezes como chefe de setor, e perguntei pros colegas, e a gente coloca quer formação nessa área, que é importante (STAE5).

Essa situação, de acordo com Batista (2012), poderia ser minimizada por meio de um estruturado processo de mapeamento de competências e um levantamento das reais necessidades de capacitação e desenvolvimento. O autor ainda ressalta que essa é uma das principais contribuições para fornecer subsídios e ampliar discussões referente a importância da aprendizagem, bem como uma importante etapa para o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitações.

Nesta seara, destaca-se alguns pontos nas falas dos entrevistados que caracterizam a categoria **Capacitações, Aprendizagem e Aplicabilidade**. De modo geral, enaltecem certo descontentamento, como nas opiniões dos entrevistados a seguir:

Eu sinto um pouco esse distanciamento *Campus-Reitoria*, com relação a isso, tem saído as publicações, tem tido clareza e publicidade nesse sentido, mas as vezes a tenho a impressão que as coisas já vem meio prontas, não tem muita opção digamos assim, é isso e deu, claro, eu confio na clareza, enfim, do processo institucional, mas as vezes dá essa impressão. Talvez seja pelo fato dessas novas mudanças que a gente ainda não está ambientado, com esses processos novos e fica com uma certa impressão que as coisas já vem prontas e estabelecidas, e tu não tem muita opção dentro desse contexto (STAE1).

Com relação à licença capacitação, (...) por causa da agenda aquela da DDP; é engessada, por que assim, as vezes eu posso ter interesse na capacitação e digamos, depois acabo não fazendo ela por que eu tenho que me encaixar numa capacitação que começa exatamente naquele dia e termine naquele outro dia, se a capacitação que me serve não se encaixe nisso aí, por que assim, a gente acaba sendo conduzido a fazer aquelas capacitações *online*, de algumas escolas de governo, pra atender o regramento estabelecido para as nossas concessões (STAE2).

Está meio complicado por que eles deveriam, na minha opinião, propor essa previsão da licença capacitação com mais antecedência, o que acontece, é tudo de última hora [...] deve ser feita com mais tempo de antecipação para o servidor poder se organizar, no mínimo 12 meses para que no próximo exercício ele já tenha, digamos, esse afastamento concretizado, autorizado e não simplesmente 40 dias antes você tem que decidir se você vai fazer ou não (STAE5).

Outros, por sua vez, demonstram certa satisfação com a forma e a estrutura que regulamenta a Licença para Capacitação na UFFS:

Eu acho que com esse decreto ficou mais organizado as licenças capacitações, ficaram mais organizadas, por que elas seguem uma prioridade pra ti conseguir, e tem uma agenda, nessa agenda que você consegue se organizar, de quantos servidores, o número de servidores que pode se afastar e as demandas de cada da instituição eu acho que a licença capacitação não é somente interesse do servidor, ela tem q ser interesse do servidor com a instituição (STAE3).

Ao meu ver, eu acho que para nos aqui no nosso *campus* é bem tranquilo isso e o incentivo é bem grande assim para a gente conseguir se capacitar, por que ninguém, acredito que até hoje, nenhum técnico teve negado quando conseguiu entrar num programa de pós-graduação ou então também acho que ninguém teve dificuldade em tirar os 3 meses de licença capacitação, claro que a agora com a o novo regramento, aí é um pouco diferente, mas [...] eu acho bem tranquilo e a direção também está sempre incentivando (STAE4).

Eu penso que *tá* certo por que na verdade as instituições estão se ajustando mais às novas realidades, por que os servidores precisam, na verdade. E existe uma nova realidade de TIC que todos nos precisamos nos capacitar e em função disso são exigidas novas competências, a necessidade constante de aprimoramento dos serviços e também aquisição e novas aprendizagens, eu acho que esse ponto na verdade é o ponto mais importante da capacitação, que ela ta sendo mais voltada pra isso (STAE6).

Em suma, há uma divisão de pontos de vistas sob a forma e estrutura na qual a UFFS regulamenta a Licença para Capacitação. Destaca-se a afirmação de Vasconcelos (2020), que evidencia a importância de uma gestão estratégica de pessoas voltada à realidade das instituições, apesar de que as ações de

capacitação estão submetidas às supervisões dos órgãos centrais e escolas de governo, pelo menos enquanto não houver o reconhecimento e atuação das IFES como centro de desenvolvimento de servidores.

#### 4.4 APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO SOB A ÓTICA DOS STAE DA UFFS CAMPUS CERRO LARGO

Essa seção tem início com os resultados do questionário. A tabela 3 apresenta o resumo os dados, de acordo com os escores médios encontrados a partir dos resultados obtidos do questionário. A apuração dos resultados da escala aponta a importância da apresentação das análises variáveis para fins utilização da informação nos processos de decisão, permitindo a melhorias para a área (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

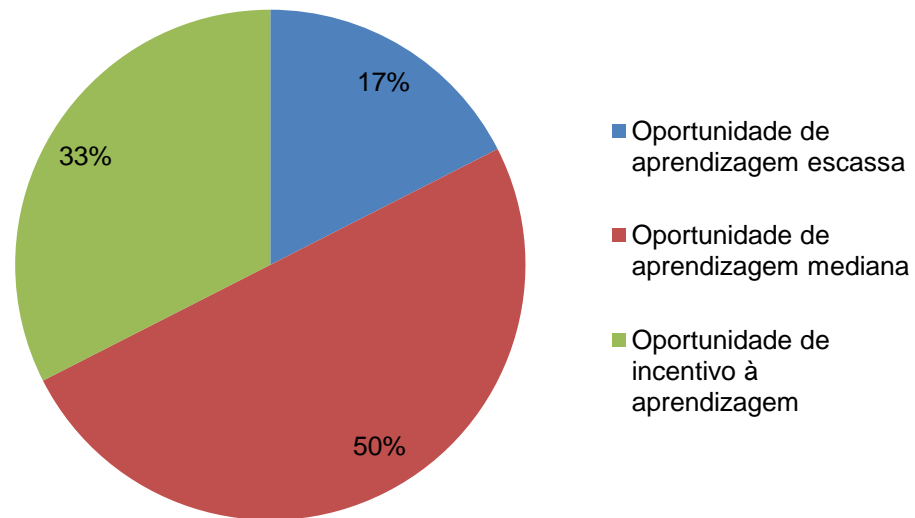
Tabela 3 – Escore das oportunidades de aprendizagem – EPOA

STAE	Escore médio entre 0 e 4 (Escala de Aprendizagem Escassa)	Escore médio entre 4,1 e 7 (Escala de Aprendizagem Mediana)	Escore médio entre 7,1 e 10 (Escala de Incentivo à Aprendizagem)
1		6,2	
2	3,4		
3		6	
4			9
5	2,5		
6	3,4		
7			8,2
8			10
9			7,8
10			8,5
11	3,8		
12			8,3
13			7,3
14			7,3
15		5,5	
16		4,8	
17			8,1
18			7,1
19			7,4
20		4,4	
21		6,5	
22	4		
23		6,1	
24		5,5	
25		5,4	
26		6,1	
27	0,7		
28		5,7	
29			8,9
30		6,4	
31		6,8	
32		5,5	
33			8,8
34		4,1	
35		7	
36		5,2	
37		5,5	
38		7,2	
39		8,2	
40	2,8		
	<b>7 STAE</b>	<b>20 STAE</b>	<b>13 STAE</b>

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Mediante essas informações, o gráfico abaixo ilustra a porcentagem dos STAE e suas percepções acerca das oportunidades de aprendizagem na UFFS:

Gráfico 3 – Oportunidades de aprendizagem na percepção dos STAE da UFFS – Campus Cerro Largo



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Portanto, pode-se observar que **50%** dos participantes da pesquisa consideram que a oportunidade de aprendizagem na instituição é **mediana**, **33%** avaliam que a instituição **incentiva** a aprendizagem e somente **17%** responderam que a oportunidade de aprendizagem na instituição é **escassa**. Essa foi a percepção geral com base no questionário. A seguir, apresentam-se as principais questões individualmente, visualizando os gráficos resultantes do conjunto de dados coletados, com base na escala de zero a dez, na qual zero corresponde a “discordo totalmente” e dez corresponde “concordo totalmente”.

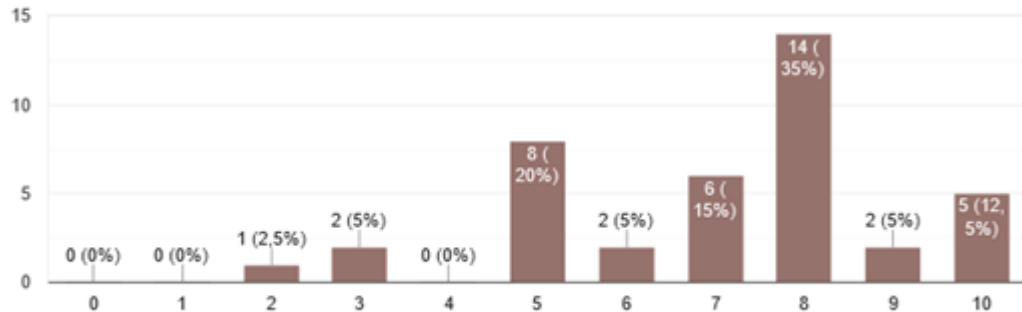
No que se refere ao incentivo da instituição para participação dos STAE em processos de aprendizagem, verificou-se que é preponderante a concordância com a afirmação, pois a grande maioria avaliou com notas acima da média, como se observa no gráfico 4:



Gráfico 4 – Incentivo à aprendizagem

A instituição incentiva a participação ativa dos servidores nos processos de aprendizagem

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

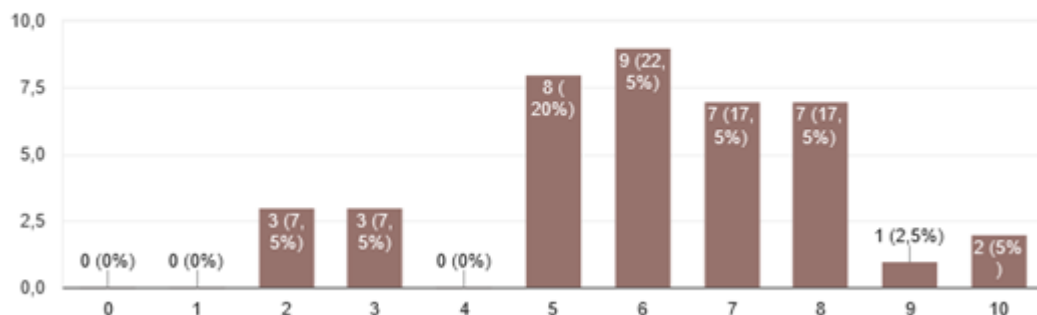
Sob este prisma, é condizente a visão de Marques (2015) ao referir que o ambiente organizacional pode servir de estímulo a inovação, desde que os agentes estejam dispostos e motivados a perceber ou antecipar as necessidades existentes e sejam incentivados a ajustar os seus valores e comportamentos aos do ambiente, renovando-os e sendo eles próprios agentes da mudança.

No tocante às oportunidades de avaliação da aprendizagem na UFFS, observou-se a predominância de opiniões com notas medianas:

Gráfico 5 – Oportunidades de avaliação da aprendizagem

A instituição cria oportunidades de avaliar a aprendizagem

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

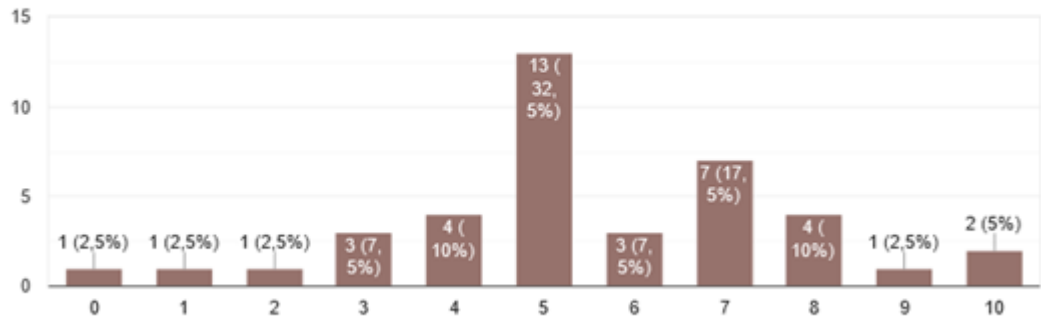
Essa análise remete a um fator destacado por Bergue (2010) na qual as avaliações dos eventos de aprendizagem é fonte permanente de retroalimentação por meio dos estabelecimentos de critérios, desenvolvimento de medidas e delineamentos de pesquisa para aferição da eficácia dos programas instrucionais.

Nesse mesmo íterim, constatou-se que a UFFS avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho do trabalho, visualiza-se uma diferença na disposição das colunas, mas com a nota mediana também em maioria.

Gráfico 6 – Avaliação das ações de treinamento para o desempenho do trabalho

A instituição avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

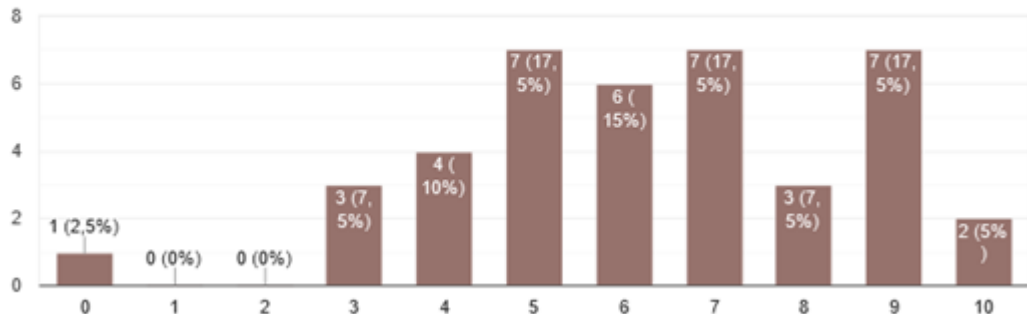
Assim, é oportuno reconsiderar o *feedback* nos processos de aprendizagem institucional, como eventos sobre treinamentos, qualificações e capacitações, pois para Batista (2012) constitui-se uma excelente ferramenta de acompanhamento e aprimoramento do trabalho com caráter construtivo, além de proporcionar a aprendizagem por intermédio da reflexão de falhas e suas causas (CARVALHO *et al*, 2010).

Quanto ao estímulo de novas habilidades e atitudes no trabalho, nota-se pelo gráfico abaixo, que as avaliações dos STAE estão dispersas na escala, fato que pode ter relação com as diferentes especificações dos cargos, atuação nos distintos setores e respectivas chefias, ou simplesmente, várias percepções sob a instituição como um todo.

Gráfico 7 – Estímulo de novas habilidades e atitudes

A insituição estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.

40 respostas



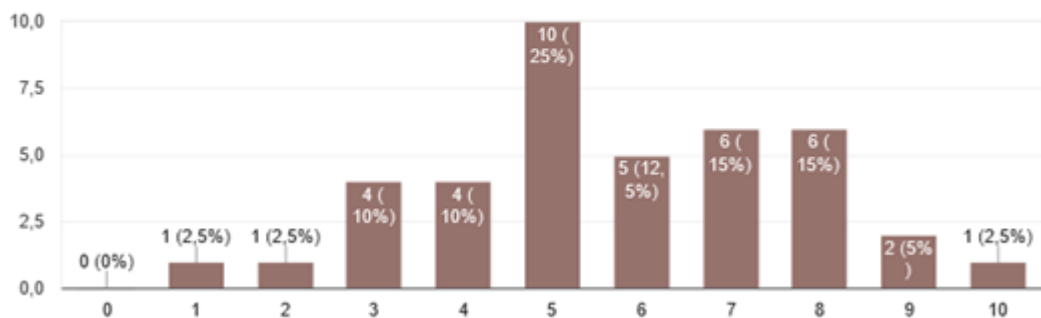
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O viés motivacional também foi analisado pelos STAE e apontaram nesse item conforme o gráfico a seguir, notas medianas quanto à concordância da afirmação. Sendo assim, entende-se que melhorias podem ser realizadas nesse aspecto, haja vista que há uma relação positiva entre motivação e resultados de treinamentos (VARGAS, ABBAD, 2006).

Gráfico 8 – Motivação à aprendizagem

A insituição cria situações de aprendizagem que motivam o servidor.

40 respostas



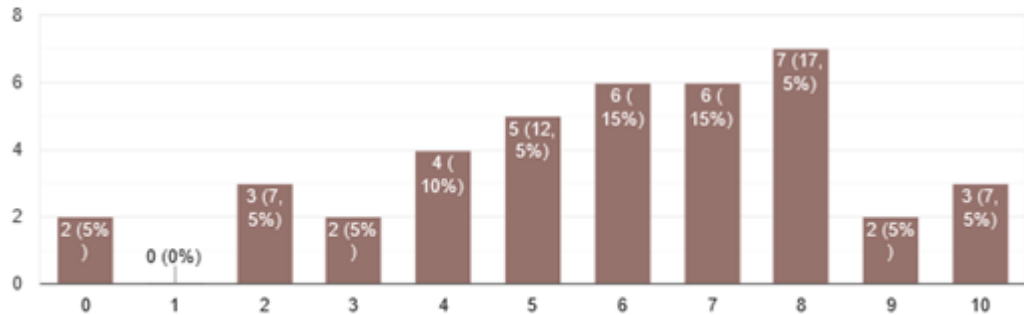
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com Bergue (2010), uma importante etapa para o desenvolvimento de programas de aprendizagem constitui a avaliação das necessidades. Nesse espectro, verifica-se que os STAE em sua grande maioria concordam que a UFFS se preocupa em realizar o levantamento desses dados, de acordo com o gráfico a seguir:

### Gráfico 9 – Necessidade de desenvolvimento de equipes

A instituição preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.

40 respostas



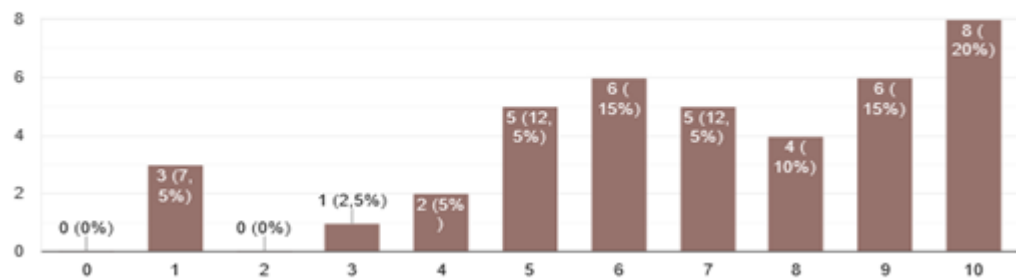
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Também identificou-se nesses resultados o predomínio de concordância em relação ao incentivo à escolarização, ao desenvolvimento de programas de educação continuada e ao estímulo de compartilhamento de conhecimentos por parte da UFFS. A percentagem das colunas dos três próximos gráficos é maior no sentido crescente, isto é, a maioria dos STAE concorda que a instituição contribui com ações de aprendizagem.

### Gráfico 10 – Incentivo à escolarização

A instituição incentiva a escolarização dos funcionários

40 respostas

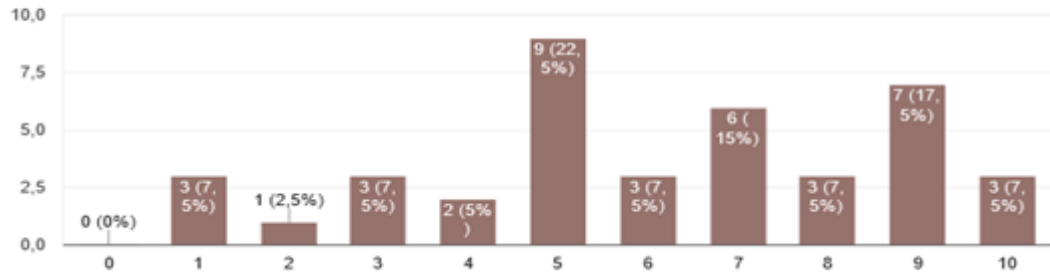


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Gráfico 11 – Programas de educação continuada

A instituição desenvolve programas de educação continuada.

40 respostas

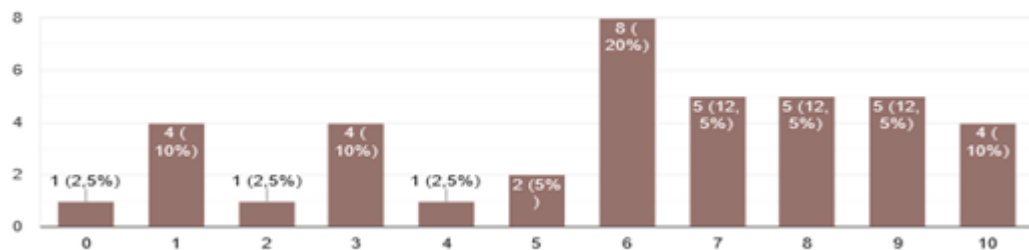


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Gráfico 12 – Compartilhamento de conhecimentos

A instituição estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização

40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nesse ponto, Vargas e Abbad (2006) destacam a necessidade de atitudes de gestores apoiando, permitindo e aplicando novos conhecimentos no ambiente de trabalho, de maneira a garantir resultados de capacitações, pois ações isoladas não seriam capazes de obter sucesso. Em vista dos resultados, entende-se que pode existir maior engajamento da instituição no que diz respeito a incentivo, estímulos e desenvolvimento de ações voltadas à aprendizagem. Para tanto, Batista (2012) destaca que é necessário que um modelo de gestão de conhecimento para as organizações públicas relacione os processos de gestão do conhecimento com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada para administração pública.

No tocante a categoria **Percepção e Expectativas**, os depoimentos dos entrevistados são convergentes aos dados demonstrados no Gráfico 3. As opiniões dos entrevistados apontam a parcialidade na satisfação com as políticas relacionadas à capacitação:

Plenamente satisfeito eu não me sinto, acho que como a gente também não é plenamente capacitado, a gente precisa ter mais capacitação, eu acredito que existem algumas falhas (STAE1).

Em partes, mas o parecer é esse, por que assim, teve alguns anos atrás que digamos tinha inglês, espanhol pra gente se capacitar, e agora isso é só disponibilizado para o campus Chapecó e mais outro, então algumas ações de capacitação não são assim organizadas com toda instituição e aí mais com relação à dita agenda que é bem engessada (STAE2).

Digamos que poderia estar mais satisfeita, como a gente já comentou, nessas questões de ter mais treinamento, capacitações presenciais, eu acho que isso está faltando na instituição. Claro, o servidor tem acesso a vários cursos assim, mas a instituição teria que promover mais isso (STAE3).

A UFFS, na visão do STAE5, poderia ofertar mais cursos e propor mais formações no que tange a área de atuação específica dos servidores. Destaca que falta fortalecer o aperfeiçoamento, do mesmo modo que uma instituição de ensino se dedica a sua atividade fim. Semelhante a essa visão, o STAE8 ressalta que há uma carência de ações de incentivo.

O que eu penso é que a universidade sabe quais são as funções que nós exercemos, quais são os nossos cargos, o que compete a cada um. Ela deveria possibilitar cursos dessa natureza, por que a gente tem dificuldade de encontrar cursos, ou a gente tem que pagar se quer um bom curso você precisa pagar, e como nós estamos numa universidade pública e nós estamos nos aperfeiçoando para nossa função pública é justo que a universidade nos de essa formação. A universidade deveria propor essas formações, dentro das áreas que compete a cada servidor e isso nós não temos (...) as plataformas que existem pra cursos, elas são bem ligadas a área administrativa, 99 % são sobre licitação, contrato... um de cada 40 cursos tem um pouquinho de ligação com o ensino, essa é minha grande crítica nós estamos em uma instituição de ensino (...) o acadêmico deve ser fortalecido (STAE5).

Eu penso que o atual processo de capacitação de servidores possibilita que os cursos sejam feitos, realizados, mas, por parte da instituição, não existe ações que realmente incentivem mais os servidores a se capacitarem (STAE8).

Ao mesmo tempo, também é notável que os servidores concordam que a capacitação contribui para a aprendizagem na instituição, sendo uma oportunidade para agregar conhecimento, apesar serem citados aspectos que podem ser revistos nas normativas da Licença para Capacitação. Esse assunto pode ser identificado nos relatos, conforme segue:

Por se tratar de uma instituição de ensino e por saber o quanto o conhecimento, a informação, a formação, a capacitação a qualificação influenciam em uma pessoa. Então por ser instituição que forma pessoas e preza pela formação, eu acredito que a formação dos servidores só vai agregar, por que faz. Eu acredito que faça toda a diferença o conhecimento, o saber, isso vai fazer a diferença, que estamos em uma instituição de ensino, por saber como isso impacta na vida de uma pessoa, uma graduação, um mestrado, então pense isso como no âmbito do quadro dos servidores, tendo um quadro de funcionários capacitados, isso vai fazer toda a diferença (STAE2).

Acredito que sim tipo esse regramento permite que todos os servidores possam tirar, possam ser beneficiados com a licença capacitação e no

mesmo setor possa haver essa organização (...) importante para aprender, retomar de estudos sobre o que se está sendo trabalhado em cada setor, e tudo isso voltado pro desenvolvimento institucional, conforme foi feito nessa agenda, cada setor contribuindo na sua área (STAE3).

Acho que se o servidor tem interesse, sim, a instituição contribui, contribui sim, e na capacitação profissional, a gente tem as os editais a gente pode concorrer pode se afastar então ela permite a aprendizagem (STAE8).

Nesse viés, esses levantamentos podem contribuir com os processos de decisão estratégica e auxiliam no questionamento e revisão de pressupostos, como a aprendizagem coletiva e geração de conhecimento, reforçando a noção de que a aprendizagem é central na gestão estratégica de pessoas a partir de seus dirigentes (TAVARES; LIMA, 2016). De acordo com Schickmann (2010), a capacitação deve ser um dos principais mecanismos para a aprendizagem e desenvolvimento profissional do quadro de pessoal, e ainda, deve ser um processo contínuo, uma vez que a organização evolui, surgem novas necessidades que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

Em termos dos processos para usufruto da Licença para Capacitação, se estão sendo adequados, justos e democráticos, os entrevistados demonstraram certo descontentamento, como citado:

Por causa da agenda engessada, por que assim, às vezes eu posso ter interesse na capacitação e acabo não fazendo ela por que eu tenho que me encaixar numa capacitação que começa exatamente naquele dia e termine naquele outro dia. Mas a capacitação que me serve não se encaixa nisso (...) Na questão de ser justo e a questão de democrático eu acho que talvez em partes atende, claro que tem uma regra superior e pré-definida, todo mundo é sujeito a mesma regra, mas tem essa questão da agenda (STAE2).

Eu acredito que como era anteriormente se dava mais oportunidade do servidor optar conforme suas necessidades. Com o novo decreto isso ficou um pouco limitado, por que cada período é um número x de servidores em toda a instituição que pode se afastar. Eu acho que isso limitou bastante, devido ao calendário, e cronograma dos cursos que se dispõe, os cursos, por exemplo, das instituições governamentais, eles seguem um calendário de muitas vezes tu não consegue se matricular, pelo fato de que tu não sabe quando vai ser contemplado no edital. Então, isso limitou bastante eu acho, claro que a instituição teve que se adaptar por que é uma normativa que vem de cima, mas como era anteriormente eu acredito que dava mais liberdade pro servidor optar conforme as suas necessidades (STAE4).

Por outro lado, há depoimentos que revelam a necessidade do atendimento a critérios e normativas superiores, e esta é a predominância dos discursos, por compreenderem que a instituição é regida pela legislação federal.

Eu acho que sim que é justo, por que esses critérios são importantes por que a universidade tá priorizando quem está vencendo prazos, e também o

tempo de servidor, acho que sim, que é importante, e a universidade está sendo adequada, democrática e justa, por que obedece critérios pré definidos (STAE3).

Penso que sim. A instituição teve que definir regras e cronogramas, e pelo que vejo e entendi, foram os que puderam ser feitos e seguem a lei. Estão bem desenvolvidos e divulgados (STAE7).

Considero que sim. Acho bem interessante a forma como estão sendo organizadas as agendas. Dessa forma os setores conseguem ter um planejamento adequado (STAE9).

Sob o prisma geral, pode-se considerar que a maioria dos servidores percebe capacitação vinculada ao desenvolvimento institucional, e reconhece que nesse processo é fundamental o alinhamento aos objetivos da instituição. As afirmações dos entrevistados contemplam esse olhar:

Eu acho que as ações de capacitação têm que ser vinculadas aos objetivos da instituição, os objetivos do plano de desenvolvimento institucional, tudo tem que estar vinculado aos planos de desenvolvimento institucional, que se fomenta a pesquisa, a extensão, a atividade de ensino (STAE3).

Acredito que hoje há um olhar mais sobre esse lado que antes não tinha. Antes qualquer capacitação era aceita e hoje ela mais direcionada a escolas de governo, para cursos e aperfeiçoamentos que realmente venham de encontro com as demandas da instituição e a necessidade do serviço. Mas é um olhar mais recente, bem mais recente. Em razão talvez da alteração da legislação, acabou impulsionando a instituição, a alinhar a capacitação aos interesses da instituição (STAE6).

Similarmente, os servidores consideram, nos trechos a seguir, que quando as ações de capacitação se vinculam ao objetivo maior da instituição podem proporcionar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos, e conseqüentemente, contribuir para valorização do profissional. Nesse viés, uma das razões que abarcam essa melhoria, de acordo com Cavalcante (2017), é o incremento do controle que ganha força na construção de políticas pública, por meio de mecanismos de participação democráticos e deliberativos, que impactam no aperfeiçoamento da gestão e da oferta dos serviços públicos.

Posso dizer que há objetivos estão direta e indiretamente relacionados com o desenvolvimento. Porque se atuam várias em áreas e cursos, assim, os trabalhos, as pesquisas e estudos que se realizam na instituição são diretamente vinculados a ações de capacitações de servidores, por que damos suporte a esses trabalhos dentro da instituição (STAE7).

Acho que as ações de capacitação ajudam a instituição a alcançar seus objetivos, por que os servidores estando capacitados podem executar as atividades com mais satisfação e eficiência. Então, a oferta e incentivo de capacitações devem estar alinhadas às atividades fim e meio da instituição (STAE8).



Contudo, verificou-se que, em minoria, há percepções de STAE que demonstram descontentamento em relação à clareza de ações e seu processo planejamento e desenvolvimento. No trecho a seguir, a fala do STAE5 sugere mais relação, mais diálogo entre os planos de capacitação e o planejamento institucional:

Eu acho que deveria estar estritamente vinculado, por que se você tem objetivos a atingir, a universidade deveria propor ações e metas para atingir esses objetivos, isso a gente não vê ainda. Eu acho que deveriam estar totalmente relacionados ao plano de desenvolvimento institucional e aos objetivos por que é ali que você vai focar para poder atingir esses objetivos, se não eles ficam só ali no site, no papel. Se coloca o que foi planejado, mas talvez uns 10, 15 por cento só que vai ser atingido por conta do ensino que é dado, dessas coisas que são obrigatórios. Mas a formação, o crescimento da universidade com a qualificação do servidor isso, pra qualificar os servidores, eu acho que pra atingir os objetivos, esse investimento na qualificação do servidor é essencial. Poderia isso tudo estar dentro do PDI, por que aí estaria, digamos, traçando metas pra atingir esses objetivos. A capacitação seria uma forma, digamos, não deveria ser separado e parece que a gente separa as coisas não consegue se encaixar. O trabalho não está sendo coletivo, as pró-reitorias poderiam planejar juntas essas coisas, teriam que ter mais diálogo, pra se multiplicar nos campi, eu acho importante (STAE5).

Nessa perspectiva, Dantas (2015) enseja uma dimensão a ser analisada e tem como pressuposto a ideia de que o desenvolvimento institucional está intimamente ligado ao grau de comprometimento do indivíduo a organização. Brandão (2012) realça que estar comprometido com os interesses da organização é considerada uma das atitudes mais relevantes no campo de TD&E, embora ter conhecimento e habilidades são aspectos que necessitam de investimentos em ações.

Talvez uma forma de criar elo cada vez mais eficaz entre servidores e a instituição é aprofundar conhecimentos sobre a política e diretrizes para desenvolvimento de pessoal, tendo em vista que os servidores demonstraram desconhecimento de certos regramentos, embora usufruam de seus benefícios, conforme relatam:

Eu tenho desenvolvido atividades de capacitação, respeitando a própria legislação e algumas normativas institucionais, mas o conhecimento amplo do plano de capacitação institucional eu confesso que eu não tenho nesse momento (STAE1).

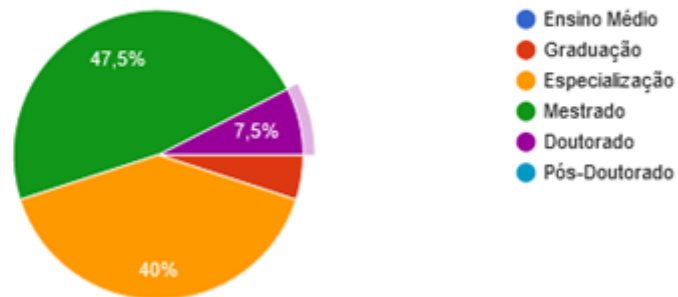
Acho q nunca foi abordada, a gente sabe pelo interesse só, pelo interesse que a gente tem nas licenças, e abrange também a licença capacitação e os incentivos (STAE3).

Em suma, ainda assim, pelo perfil dos STAE envolvidos nessa pesquisa, entende-se que os incentivos existentes trazem qualificação ao quadro de

servidores. O gráfico abaixo mostra os resultados dos dados sociais do questionário da EPOA, com quase 50% de STAE com mestrado, 40% especialistas, 7,5% doutores e demais graduados. Isto é, apresentam qualificação acima do requerido pelo cargo para o desenvolvimento de suas funções. A associação dos dados pode inferir que quanto maior o grau de educação formal maior é a compreensão do grau de vinculação entre o desenvolvimento de pessoal atrelado ao desenvolvimento de pessoal (DANTAS, 2015).

Gráfico 13 – Escolaridade STAE

Escolaridade:  
40 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Batista (2012) enseja que construir uma cultura organizacional e criar incentivos para estimular as pessoas a participarem de maneira efetiva nos processo constitui ação que monitora a gestão dos ativos intelectuais e geração de valor. Sobre a valorização do capital intelectual, a percepção dos STAE predomina a opinião de casos em que não são aproveitados adequadamente, constatação que pode decorrer em prejuízos à instituição e servidor em vista do potencial a ser mais bem aproveitado para o bom desempenho institucional e melhoria nos serviços prestados. Nos depoimentos observa-se essa visão:

Eu acredito que em partes, por que muitas situações a gente percebe que tem as questões de indicação ou proximidade, e digamos talvez outras pessoas mais capacitadas poderiam estar assumindo setores e chefias (STAE2).

Acredito que poderia ser mais bem aproveitado, não só em relação às capacitações, mas no geral. Vejo pessoas muito capacitadas e competentes sendo mal aproveitadas. Poderiam estar em cargos/funções de gestão ou chefia, que algumas vezes são ocupadas há anos pelas mesmas pessoas. Parece que as pessoas são ligadas àqueles cargos e ninguém quer comprar a briga e colocar alguém mais competente para não se indispor politicamente (STAE3).

Neste enfoque, de acordo com as falas é perceptível o interesse na política de pessoas que promova o desenvolvimento além da carreira, e que os programas de capacitações são importantes para o crescimento e melhor aproveitamento no desempenho institucional.

Eu penso que o capital intelectual poderia ser melhor aproveitado (...) por que professores da área não podem dar curso para nós, ou outros de áreas mais técnicas, e o servidor que está ali, poderia ser melhor aproveitado, se investissem um pouco mais na capacitação no ambiente de trabalho (STAE5).

A instituição não está aproveitando de maneira adequada o capital intelectual das capacitações, poderiam ser bem mais aproveitadas [...], no meu retorno de capacitação, por exemplo, teria que ter esse *feedback* para todos, sobre essa minha licença, por que se não, não tem sentido, então acho que isso poderia ser mais cobrado (STAE9).

Nessas circunstâncias, a gestão de desempenho por competências pode auxiliar fornecendo subsídios para as atividades, especialmente por que a legislação para o desenvolvimento de pessoal no serviço público abarca essa iniciativa. Assim, Pires *et al* (2005) salienta que é possível a análise de competências, dos conhecimentos, das habilidades e atitudes necessárias para a atuação de servidores em cada carreira ou setor. Por sua vez, Brandão *et al* (2008), explica que a gestão por competências figura como alternativa porque se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização (individual, grupal, organizacional). Segundo os autores, esse processo é contínuo e emerge das relações que se estabelecem do grupo e da sinergia entre seus membros.

O ambiente favorável à capacitação e qualificação é propício ao crescimento e proposições de mudanças. No que tange a este fato, foi constante as reflexões dos entrevistados, quando questionados sobre a confiança, motivação e transformações após as capacitações, como observado nos depoimentos:

Com certeza, após uma capacitação tu te sente mais confiante pra responder alguma pergunta, pra resolver algum problema, traz mais segurança e tranquilidade (STAE3).

Quando tu te capacita numa área que você ocupa no dia a dia, no teu setor, tu sente confiança e sente segurança, que tu sabe fazer a coisa certa, e quando tu tem que passar isso pras outras pessoas, também te sente motivada quando sabe ajudar alguém (STAE4).

Essas características podem manter os servidores motivados e confiantes a permanecerem desenvolvendo duas atividades no decorrer do tempo, sendo

determinante a busca pelo conhecimento, satisfação pessoal e qualidade no trabalho.

Sempre acaba se motivando um pouco, e também você estuda aquele assunto que é do teu dia a dia, se aprofunda e percebe algumas saídas e confia no teu trabalho, por que ta vendo que está no caminho certo. Isso te motiva também, por que você pensa a sua prática, e isso te motiva a agir, fazer as coisas. Na minha prática, o que mais me dá segurança é ter o conhecimento (STAE5).

Eu acho que todo o curso que a gente faz, todo treinamento, ele acaba numa melhora na eficácia e na eficiência no serviço (STAE6).

Acredito que a capacitação possa trazer mais conhecimentos e atualização, mas a motivação está mais ligada às ações de incentivo da instituição, e não aos cursos em si (STAE7).

Sim, as experiências e o conhecimento nos deixam mais motivado (STAE8).

Neste panorama, a análise desses dados permitiu entender melhor a percepção dos STAE bem como refletem seus estímulos e suas participações na construção e avaliação das atividades institucionais. As capacitações circunscrevem o posto de trabalho, enquanto que as competências estão centradas nas pessoas, então, o gerenciamento dessas dimensões direciona os resultados de uma gestão. Em um contexto onde a aprendizagem organizacional surge como fundamental para qualificar pessoas para as novas necessidades, também nos órgãos públicos a aquisição de novas competências se torna essencial, importando, sobretudo, a compreensão dos processos de mudanças (SCHKIMANN, 2010).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de conhecer os processos que envolvem a gestão estratégica de pessoas no serviço público, realizou-se esta pesquisa, na qual foram investigadas as percepções dos STAE da UFFS Campus Cerro Largo sobre as oportunidades de aprendizagem na instituição.

À luz do desenvolvimento de pessoal, analisaram-se as contribuições das capacitações na promoção de aprendizagem dos STAE da UFFS *Campus Cerro Largo* com vistas a subsidiar essa visão e no intento de contribuir com melhorias nesses processos, especialmente no que tange ao desenvolvimento da instituição e a qualidade na prestação de serviços.

A abordagem central do estudo foi sobre a Licença para Capacitação, mas também permitiu uma visão do conjunto sobre a ótica dos STAE da UFFS *Campus Cerro Largo* mediante benefícios, direitos, planos e programas que permitem aprendizagem e qualificação. Conheceram-se os procedimentos normativos que envolvem a Licença para Capacitação, e verificamos que as políticas nacionais nesse sentido são pouco conhecidas entre os STAE, com noções parciais e fragmentadas; há o entendimento geral com base nos fluxos internos da instituição, como resultado de seu regulamento, dentro do permitido nos decretos que dispõe o PNDP.

Compreenderam-se as práticas sobre como têm ocorrido as capacitações do STAE, bem como vem sendo a interação da aprendizagem e sua aplicabilidade. De modo geral, isso acontece intuitivamente, ou seja, as teorias se aliam a prática de forma automática ou mais superficial. Há cursos e/ou cargos mais específicos que contemplam o uso rotineiro das aprendizagens no desempenho das funções, como por exemplo, necessidade de atualizações de sistemas informatizados e funções que envolvem laboratórios. Por outro lado, os STAE demonstraram carência quanto a novas ofertas de cursos mais direcionados aos cargos e funções, buscando inovações frente às bases e ensino já saturadas. Nesse aspecto, foi possível identificar que as principais ferramentas e instrumentos utilizados são plataformas online das escolas de governo, mas a busca por cursos com cargas horárias mais altas denotou o uso de outras bases.

Um ponto identificado, segundo os STAE, é que a capacitação busca ser direcionada aos setores de atuação, isto é, na área administrativa os cursos tendem

a ser administrativos, na área acadêmica tendem a ser acadêmicos. E esse fato identifica que as capacitações, bem como as formações e qualificações, venham a contribuir com a qualidade do serviço prestado e beneficiar os seus cidadãos usuários. Outro ponto, é que os STAE, em sua maioria, são qualificados acima do requerido pelo cargo para o desenvolvimento das funções, ainda que (ou pelo fato de) seja preponderante a percepção da política de desenvolvimento de pessoal da instituição como não plenamente satisfatória. Paralelamente a isso, importa considerar com base nessa vivência, que a realidade de desenvolvimento por competências ainda está muito aquém do que nos traz a literatura e seus ensinamentos, isto é, a prática carece de alinhamento à teoria.

Alguns aspectos não estão diretamente relacionados à Licença para Capacitação, mas podem se configurar como questões de contexto, direcionando a implementação, a execução e os desdobramentos das políticas de desenvolvimento de pessoal. Nesse liame, observou-se pouco domínio dos servidores sobre os conhecimentos que abarcam a PNDP, não obstante, se necessário que se compreenda a carreira, a política interna e nacional que se voltam à gestão de pessoas, para que dessa forma se consiga vislumbrar crescimento profissional, pessoal e, conseqüentemente, institucional.

Logo, há o entendimento de que o desenvolvimento de serviço de qualidade para a sociedade na UFFS está correlacionado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos STAE, refletindo inclusive em aspectos de satisfação e motivação, isto é, na qualidade de vida do servidor. Em suma, a análise e as interpretações apresentadas convergem à satisfação parcial das contribuições da aprendizagem por meio das Licenças para Capacitações. As percepções em relação ao crescimento e aplicabilidades dessas aprendizagens existem, mas são pontuais; há predominância de discursos voltados à importância do desenvolvimento de pessoal como defendido pela literatura, porém na prática, os STAE percebem carência e distanciamento da política que abrange essa temática.

Sendo que a atividade fim da universidade está pautada no ensino, a pesquisa e a extensão, o que a torna responsável pela aproximação de saberes que produz com e para a sociedade, acredita-se que esta pesquisa fez relação à linha de pesquisa à qual se vincula, enfim, do programa a qual pertence. Assim sendo, entende-se que foi possível contribuir com a análise de uma realidade decorrente de processos de políticas públicas que cooperam para o desenvolvimento regional de

forma interdisciplinar e comprometida com a democracia e cidadania, representada pela UFFS, seus servidores, e este programa de pós-graduação. Sob esse prisma, entende-se que a preocupação em discutir sobre a aprendizagem no serviço público traz perspectivas de se ter servidores mais qualificados.

E a qualificação dos serviços públicos é uma dimensão que deve ser sensível às necessidades dos cidadãos. O que remete ao fato de que construção coletiva do desenvolvimento de pessoas e das organizações é a forma de garantir ganhos significativos mutuamente. Perspectivas que podem ser mais bem alinhadas entre os planos de desenvolvimento institucionais e os planos de desenvolvimento de pessoas, principalmente em tempos críticos de orçamento contingente continuamente, limitando as autonomias das IFES.

De maneira geral, o quadro encontrado sobre a percepção dos STAE não apresenta domínio sobre o conhecimento das políticas de desenvolvimento de pessoal. Entretanto, é perceptível a motivação pela aprendizagem, e esta não é unicamente salarial. Há a compreensão da necessidade da universidade desenvolver serviços de qualidade, fator que é dependente do desenvolvimento pessoal e profissional dos STAE e que refletirá no trabalho. Enfim, a percepção e a expectativa dos servidores sob o seu ambiente de trabalho constituem elementos influenciadores no que se refere a comportamento profissional, podendo afetar o desempenho organizacional. Mas não é tarefa fácil, pois as pessoas possuem diferenças de ideias, pensamentos e comportamentos, portanto, apresentam distintas razões para se motivarem a aprender.

No que concerne às limitações, algumas considerações surgiram no decorrer desta pesquisa, entre eles a vivência de um momento único de enfrentamento de uma pandemia pelo vírus COVID19, que influenciou na forma de coleta de dados por intermédio de entrevistas por chamada de vídeo e não presencial. Como o trabalho na UFFS também acontecia de modo remoto, esse distanciamento talvez tenha deixado a desejar em alguns pontos, tanto no retorno dos questionários, como no número de entrevistas e respectivos conteúdos dos depoimentos.

Desde o princípio, percebeu-se um número reduzido de materiais que contribuíssem com o tema e isso pode representar um precedente de oportunidade de novos estudos e aprofundamento, essencialmente sobre Licença para Capacitação. Como sugestões de pesquisas futuras, ficam as pesquisas mais direcionadas à temática do TD&E, por exemplo. Ou ainda, com foco nos programas

de incentivo a qualificação e a educação formal, visto que em alguns discursos dos STAE esta percepção foi comentada ou destacada. Avaliar o entendimento dos gestores das instituições sobre os processos de gestão estratégica de pessoas, entre eles elementos como desempenho por competências e recursos envolvidos também integram as sugestões. Pesquisas sobre a formação, qualificação e capacitações no segmento de servidores docentes também podem ser temática interessante, haja vista que as normativas tratam do servidor público federal, não especificando profissionais da educação, especificamente. Outra ideia versa sobre a replicação da pesquisa em outros campi da UFFS ou de outras IES, considerando que há poucas publicações no cenário nacional nesse tipo de abordagem.



## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 223 p, 2004.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão de conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelo\\_de\\_gestao\\_do\\_conhecimento\\_para\\_a\\_administracao\\_publica\\_brasileira.\\_livro.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelo_de_gestao_do_conhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira._livro.pdf). Acesso em: 2 abril 2020.

BERGUE, S. T. **Especialização de gestão de pessoas no serviço público**: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J. BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 29 mar. 2020.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiYj7mugo3vAhV0lbkGHR0CDIcQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Frevista.enap.gov.br%2Findex.php%2FRSP%2Farticle%2Fdownload%2F1759%2F1958&usq=AOvVaw2uAhDw6jQyZrGoD2qPFhJe>. Acesso em: 5 abr. 2020.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional**: um estudo internacional de multicasos. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102009-123814/pt-br.php>. Acesso em: 9 abr. 2020.

BRANDÃO, J. B. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. *E-book*.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, G. C.; MARQUES, F.; COSTA H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard*, e a avaliação 360 graus*. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5>. Acesso em: 18 maio 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990. 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: 30 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991 de 28 de Agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 30 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 4.836 de 9 de Setembro de 2003.** Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/d4836.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4836.htm). Acesso em: 8 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 7.133 de 19 de Março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.506 de 2 de Outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.506-de-2-de-outubro-de-2020-281071682>. Acesso: em 30 mar. 2020.

BRASIL. **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. 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 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 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 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 12.772, de 28 de Dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do

Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm). Acesso em: 20 abr. 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/212-noticias/educacao-superior-1690610854/12095-nova-universidade-comeca-a-ser-criada>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. Da administração pública burocrática à gerencial. in L. Bresser-Pereira, & P. Spink (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**, 7a ed., p. 237-270). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto – Portugal: Porto Editora, 1994.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: FGV, v. 42, n.3, jul./set. 2002. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/193949484.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

CARVALHO, M. C.; SILVA, F. M. da; COSTA, C. F. da; RHODEN, M. I. dos S. Aprendizagem organizacional a partir das práticas de educação a distância da EA/UFRGS. In: **Anais. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/read/v18n3/v18n3a10.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2020.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Rio de Janeiro: Ipea, 2017. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30733:td-2319-gestao-publica-contemporanea-do-movimento-gerencialista-ao-pos-npm&catid=397:2017&directory=1](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=30733:td-2319-gestao-publica-contemporanea-do-movimento-gerencialista-ao-pos-npm&catid=397:2017&directory=1). Acesso em: 29 abr. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DANTAS, E. L. B. **Política de gestão de pessoas nas universidades federais: a percepção dos técnicos administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos técnico-administrativos em educação – PDIPCCTAE – da Universidade Federal de Tocantins**. 2015. 188f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Curso de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FEDERAÇÃO [...] – FASUBRA. **Análise de o Decreto nº 9.991/2019**. Disponível em: <https://fasubra.org.br/noticias/analise-do-decreto-no-9-991/>. Acesso em: 29 maio 2020.

FONSECA, D. R. da; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão de estratégica de pessoas no setor público federal: perspectiva de análise e agenda de pesquisa. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/13982/12869>. Acesso em: 2 nov. 2020.

FRANCISCO, Q. A. S.; SILVA, T. O.; MARTINEZ, M. R. Recursos Humanos em saúde: do processo intuitivo ao *People Analytics*. **Reciis – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 1, p. 222-228. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2019. Disponível em: <https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/1370/2265>. Acesso em: 10 jul. 2020.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 24. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UAB/UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> . Acesso em: 29 abr. 2019.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 4. ed.

GONÇALVES, P. R. **Avaliação de impacto de ações de capacitação na área administrativa de uma instituição federal de ensino superior**. 2016. 87 f. (Dissertação de Mestrado em Gestão em Processos Institucionais). UFRN, Natal, 2016. Disponível em:

[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/22187/1/PedroRodriguesGoncalves\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/22187/1/PedroRodriguesGoncalves_DISSERT.pdf). Acesso em: 22 mar. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Estratégias para o desenvolvimento de pessoas**. Brasília, IPEA, 2014. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25225](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=25225). Acesso em: 9 abr. 2020.

LACOMBE, M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. Relatório de pesquisa. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006. Disponível em: [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjtt7Bmo3vAhV\\_HbkGHeNLA9wQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fwww.revistas.usp.br%2Ffrausp%2Farticle%2Fdownload%2F44463%2F48083%2F52979&sg=AOvVaw2l0zg-jHkYGPzEoVaRXNIK](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjtt7Bmo3vAhV_HbkGHeNLA9wQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fwww.revistas.usp.br%2Ffrausp%2Farticle%2Fdownload%2F44463%2F48083%2F52979&sg=AOvVaw2l0zg-jHkYGPzEoVaRXNIK). Acesso em: 26 abr. 2020.

LIMA, J. de O.; SILVA, A. B. da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67. Universidade Presbiteriana Mackenzie: São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v16n5/1518-6776-ram-16-05-0041.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2020.

LIMA, M. C. da S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L.; OLIVEIRA, A. M. B. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? **Revistas Organizações e Sociedades**, v. 27, n. 92, p. 152-170. NPGA: UFBA, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v27n92/1984-9230-osoc-27-92-152.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

LOIOLA, E. BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Científica – RAC**, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/242/245>. Acesso em: 18 ago. 2020. Acesso em: 18 ago. 2020.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Gen, 2013.

MARIN, A; NICHELE, A. G. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. **Scientia Tec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS**, v. 7, n. 1, p. 57-81. IFRS, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/4129>. Acesso em: 5 set. 2020.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: DGD/ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em 10 set. 2020.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MINAYO, M. C. *et al.* **Pesquisa social.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva.** Ijuí: Editora Unijuí, 2016.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. da S.; ZERBINI, T. Oportunidades de aprendizagem nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

NASCIMENTO, M. H. da S. BATISTA, L.C. SCHEFFER, L. N. S. TOSTES, M. HORTA, P. M. doV . **A gestão estratégica de pessoas: uma contribuição à qualidade de serviços.** In: X SEGeT – Simpósio em excelência em gestão e tecnologia. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/20118468.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.

PARENTE, C. Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional. **Sociologia, problemas e práticas**, v. 50, p. 89-108. 2006. Disponível em: <https://sociologiapp.iscte-iul.pt/pdfs/50/527.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2020.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H; BITENCOURT, C. C.. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** São Paulo: FGV, v. 5, n.2, 2006. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482006000200005.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000200005.pdf). Acesso em: 14 maio 2020.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 5 set. 2020.

RIBEIRO, C. V. dos S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207. CFP: Brasília, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pcp/v33n1/v33n1a15.pdf>. Acesso em: 5 set. 2020.

ROCHA, G. B.; SHINYASHIKI, G. T.; PASSADOR, C. S. Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira: conflito na Mudança do Modelo de Gestão. In: **Anais.** XXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MTQ2NDY=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTQ2NDY=). Acesso em: 5 jun. 2020.

SALLES, M. A. S. D; FERNANDES, E. S.; RAMOS FILHO, A. C. Inovação e Gestão Estratégica de Pessoas: Um Ciclo Virtuoso na Gestão Pública. In: **Anais.** XXXVI

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2012. p. 01-17. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjl0MTI=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjl0MTI=). Acesso em: 5 set. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Mc Graw Hill - Penso, 2013. 624 p.

SCHKIMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J. BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SERIQUE, M. R. X. **A capacitação de servidores técnico-administrativos**: desenvolvendo na UFPA competências por meio de conhecimento. 2011. 137 f. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido). UFPA: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, 2011. Disponível em: [http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2943/1/Dissertacao\\_CapacitacaoServidoresTécnicos.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2943/1/Dissertacao_CapacitacaoServidoresTécnicos.pdf). Acesso em: 5 mar. 2020.

SILVA, A. C. L. da. **Práticas inovadoras de gestão de pessoas em órgãos públicos sob a ótica da inovação e o papel da liderança nesse processo**: estudo de caso em Institutos Federais de Educação do Nordeste. 2014. 73 f. (Dissertação de Mestrado em Administração). UFPE, Recife, 2014. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/676195/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+ANDREIA+CRISTINA+LIRA+DA+SILVA.pdf/73df0b1f-17aa-4e28-b537-3ef5fcc9ddfe>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **RSP – Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 167-183. Brasília, 2011. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1608/1/A%20no%20a7%20a3o%20de%20compet%20ancia%20na%20gest%20a3o%20de%20pessoas%20reflex%20acerca%20do%20setor%20p%20bablico.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2020.

SINDICATO [...] – ANDES. **Nota Técnica sobre o Decreto nº 9.991/2019**.

Disponível em:

<https://www.andes.org.br/diretorios/files/PDF/nota%20ajn%209991.pdf>. Acesso em 28 dez. 2020.

TAVARES, T. S.; LIMA, E. Aprendizagem e decisão estratégica realizadas por equipes de direção em pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.3, 2016. Disponível em:

<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/383/pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. New York, NY, USA, 1997.

TEIXEIRA, B. E. **Educação continuada Corporativa**: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico. 2005. 399 f. (Tese de doutorado: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101745>. Acesso em: 10 abr. 2020.

TRIVINOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Programa de Capacitação da UFFS – 2017 a 2020 e Pano Anual de Capacitação 2017**. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capitacao-dos-servidores/cursos>. Acesso em: 26 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI 2019-2023**. Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/plano\\_de\\_desenvolvimento\\_institucional](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/plano_de_desenvolvimento_institucional). Acesso em: 5 dez. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **MANUAL N.º 48/PROGESP/UFFS/2020**. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/manual/progesp/2020-0048>. Acesso em: 26 dez. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Apresentação Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas**. Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/campi/cerro-largo/cursos/mestradocl/mestrado\\_em\\_desenvolvimento\\_e\\_politicas\\_publicas/apresentaca](https://www.uffs.edu.br/campi/cerro-largo/cursos/mestradocl/mestrado_em_desenvolvimento_e_politicas_publicas/apresentaca). Acesso em: 02 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Apresentação. Vídeo de Divulgação da UFFS produzido em 2019**. Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/apresentacao](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao). Acesso em: 29 dez. 2020.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. COELHO, A. C. F. **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VASCONCELOS, M. F. de. **Avaliação sobre os processos da gestão do desempenho na Universidade Federal do Paraíba**. 2020. 143f. Dissertação (Mestrado de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior). Universidade Federal do Paraíba: João Pessoa, 2020.

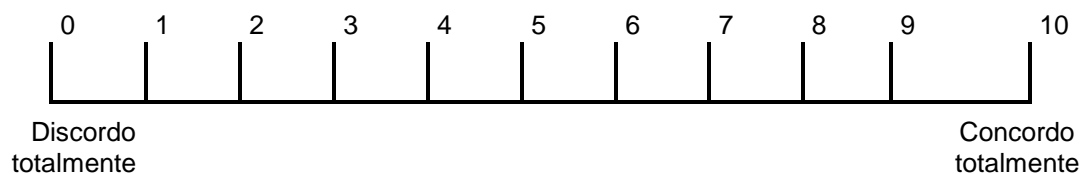
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 94 p.



YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações - EPOA

As frases abaixo falam das oportunidades de aprendizagem que as organizações podem ou não oferecer a seus funcionários. Leia cada item com atenção e, pensando em sua organização de trabalho atual, avalie o quanto você concorda ou discorda com cada um deles. Escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondentes nos parênteses antes de cada frase.



1. ( ) Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.
2. ( ) Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.
3. ( ) Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.
4. ( ) Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.
5. ( ) Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.
6. ( ) Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.
7. ( ) Projeta necessidades futuras de treinamento.
8. ( ) Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.
9. ( ) Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.
10. ( ) Incentiva a escolarização dos funcionários.
11. ( ) Desenvolve programas de educação continuada.
12. ( ) Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.
13. ( ) Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.

## APÊNDICE B - Questionário de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações

### Questionário sobre a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações

Colega servidor(a), você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa "Oportunidades de Aprendizagem na UFFS: percepção dos Técnicos Administrativos em Educação - TAEs sobre a Licença para Capacitação", o qual teve aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS registrado pelo parecer número 4.392.806. Os benefícios de sua participação consistem na relevância em fornecer informações para o desenvolvimento de uma pesquisa que visa buscar dados que possam contribuir para o desenvolvimento profissional, pessoal e institucional. Sobretudo, a vantagem está em oferecer condições que favoreçam a produtividade e os resultados, indicando estratégias que possam potencializar a eficiência na realização de funções e cargos nas instituições e no serviço público em geral. Esclarecemos que sua privacidade e a confidencialidade de suas informações serão preservadas, dessa forma omitiremos qualquer dado que possa identificá-lo na pesquisa. O questionário é rápido, podendo ser realizado em poucos minutos.

Tempo de serviço na UFFS: \*

- De 01 a 03 anos
- De 04 a 06 anos
- De 07 a 09 anos
- Mais de 10 anos

Escolaridade: \*

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Idade: \*

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 32 anos
- Entre 33 e 39 anos
- Entre 40 e 46 anos
- Acima de 47 anos

Gênero: \*

- Feminino
- Masculino





## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – *CAMPUS* CERRO LARGO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: **Oportunidades de aprendizagem na Licença para Capacitação: a percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE) da UFFS *Campus* Cerro Largo**, a ser desenvolvido por Andréia Borkovski, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra.<sup>a</sup> Enise Barth.

O objetivo central do trabalho é analisar as contribuições da Licença para Capacitação na promoção de aprendizagem dos servidores Técnicos Administrativos – TAES da Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS *Campus* Cerro Largo/RS. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como tem o pleno direito de desistir no momento em que desejar. Você não será prejudicado de nenhuma forma caso opte por não participar. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, e sua participação será voluntária.

Esclarecemos que sua privacidade e a confidencialidade de suas informações serão preservadas, dessa forma omitiremos qualquer dado que possa identificá-lo na pesquisa. O material a ser utilizado durante a entrevista ficará sob os cuidados dos pesquisadores, em local seguro. Sua participação poderá causar como risco, o constrangimento quanto ao fato de responder alguma pergunta, podendo dessa forma optar por não respondê-la.

Quanto aos benefícios dessa pesquisa, consistem na relevância ao poder fornecer informações para a própria instituição, bem como para outras, no sentido de disponibilizar dados reais da Licença para Capacitação e suas contribuições ao desempenho profissional, pessoal e institucional. Sobretudo, é um assunto de recente alteração na legislação deste tema, e permitirá uma visualização dos efeitos

dessa atualização. A vantagem está em oferecer impactos positivos no desempenho, identificando condições que favoreçam a produtividade e informações de como pode impactar resultados. Assim, pode-se complementar metodologias de educação, treinamento de desenvolvimento de profissionais, permitindo a descoberta de competências e talentos, bem como da necessidade de auxílio em determinada área ou situação, por meio de abordagens orientadas. A indicação de estratégias que potencializam a eficiência de profissionais na realização de suas funções em seus cargos explora a percepção destes, por isso esse dispositivo pode auxiliar trazendo benefícios na gestão de pessoas.

Você pode solicitar ao pesquisador em qualquer momento, no que tange a informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa. Salientamos que se tiver alguma dúvida, questionamento, ou reclamação, poderá se comunicar com a pesquisadora Andréia Borkovski. A entrevista terá a duração de 60 minutos, e seguiremos um roteiro no que tange ao tema Licença para Capacitação, e será gravada somente para transcrição das informações e somente com a sua autorização.

Autorizo a gravação da entrevista para fins de transcrição;

Não autorizo a gravação da entrevista.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, mas somente as pesquisadoras terão acesso. Salienta-se que os resultados serão utilizados na dissertação de mestrado da pesquisadora, e que os mesmos poderão ser divulgados em eventos e/ou publicações científicas, mantendo o sigilo dos seus dados pessoais. Caso concorde em participar, esse documento será entregue em duas vias, uma sob seus cuidados e outra sob os cuidados da pesquisadora.

Os resultados dessa pesquisa serão disponibilizados pelo acesso à dissertação em arquivo de formato eletrônico *Portable Document Format* (PDF), bem como os sujeitos serão convidados a participar da sessão pública de defesa. Será realizada ainda, a publicação da dissertação no repositório institucional das bibliotecas da UFFS.

Ressaltamos que os arquivos gerados na pesquisa permanecerão armazenados em local seguro ao seu final, sob os cuidados pesquisadora, respeitando a confiabilidade e o sigilo sobre as informações pessoais, durante o tempo de guarda (5 anos).

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante:

---

Assinatura:

---

Cerro Largo/RS - Data

---

Andréia Borkovski  
Fone: (55) 9.8111-7426  
*e-mail:* [andreiaborkovski@hotmail.com](mailto:andreiaborkovski@hotmail.com)

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS”:

Endereço completo: Universidade Federal da Fronteira Sul, Bloco da Biblioteca, Sala 310, 3º andar, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899, Chapecó, Santa Catarina, Brasil. Fone: (0XX) 49- 2049-3745. E-mail: [cep.uffs@uffs.edu.br](mailto:cep.uffs@uffs.edu.br)



## APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas semi-estruturadas

### Dados sociais:

#### **Tempo de serviço na instituição**

- ( ) 01 a 03 anos
- ( ) 04 a 06 anos
- ( ) 07 a 09 anos
- ( ) Mais de 10 anos

#### **Escolaridade**

- ( ) Ensino Médio
- ( ) Graduação
- ( ) Especialista
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado
- ( ) Pós-Doutorado

#### **Sexo**

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

#### **Idade**

- ( ) Entre 19 e 25 anos
- ( ) Entre 26 e 32 anos
- ( ) Entre 33 e 39 anos
- ( ) Entre 40 e 46 anos
- ( ) Acima de 47 anos

### **Desenvolvimento de pessoal e procedimentos normativos**

- O que você sabe/conhece sobre as normativas de desenvolvimento de pessoas, como por exemplo, o Plano de Carreira dos Técnicos- Administrativos da Educação (Lei 11.091/2005)?
- O que você sabe/conhece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal (Decreto 9991/2019)? Você conhecia a extinta licença prêmio, substituída pela licença para capacitação em 1996?
- Sobre a forma como está ocorrendo atualmente, você poderia falar o que pensa sobre o sistema de incentivo a capacitação da instituição?
- Você acredita que a sua instituição conhece suas necessidades de capacitação para melhor desenvolver o seu trabalho? Por quê?
- Quanto ao processo de seleção para participação em ações de capacitação, comente se acredita que está sendo adequado, democrático de justo? Justifique.
- Você acredita que o ambiente do seu trabalho é favorável ou não para propor e/ou realizar mudanças necessárias, de acordo com o aprendizado das ações de capacitação? Por quê?

### **Capacitações, aprendizagem e aplicabilidade**

- De que forma você acredita que a política de capacitação da instituição pode permitir sua capacitação profissional bem como o seu desenvolvimento pessoal?

- Você conhece os objetivos da instituição e compreende a relação deles com o seu desenvolvimento? Como os objetivos institucionais podem se vincular às ações de capacitação?
- O que você pensa sobre a afirmação de que “os programas de capacitação continuada são relevantes para o desenvolvimento institucional”?
- Você está utilizando em seu ambiente de trabalho o conhecimento que foi abordado em sua capacitação? Frequentemente? Teria exemplos?
- De que modo a capacitação permitiu sua contribuição para processos internos no seu trabalho? Você pensou ou sugeriu mudanças nas rotinas de trabalho após a participação de capacitações?
- Você percebeu melhorias em seu dia-a-dia de trabalho em questões de qualidade e desempenho por razões de capacitações?

#### **Ferramentas, instrumentos e cursos**

- Como foi determinada a capacitação que você participou: por você, pela chefia, em conjunto com o setor?
- Que área de curso você realizou sua capacitação? Qual foi a forma de realização (presencial, online)? Enfrentou alguma dificuldade?
- Você socializou os conhecimentos adquiridos com outros servidores?
- Acha suficiente a carga horária das capacitações para que adquira conhecimentos da sua área?

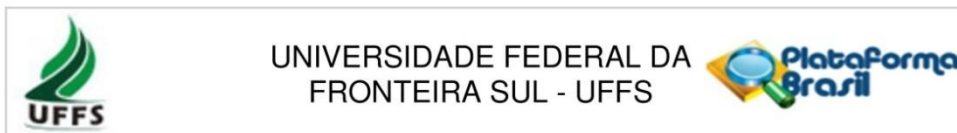
#### **Formação e qualificação dos servidores**

- De forma mais abrangente, considerando capacitações, progressões e incentivos, acredita que a instituição desenvolve uma política de gestão de pessoas que promove o desenvolvimento na carreira, não somente em relação ao incentivo financeiro?
- Pode afirmar que é possível ter mais confiança e motivação na execução do trabalho após capacitações? Você possui essas características após as capacitações?
- Como que a capacitação pode promover habilidades que fazem cometer menos erros no trabalho? Você acredita que isso é uma forma de contribuir para o serviço público e para o exercício da cidadania?

#### **Percepção sobre a licença para capacitação**

- Neste momento, você encontra-se satisfeito(a) com as políticas relacionadas às ações de capacitação da instituição?
- A sua instituição está incentivando sua participação na construção e avaliação das atividades institucionais de forma geral e em relação às políticas de capacitação?
- Comente se você acredita e por que a instituição aproveita ou não de maneira adequada o capital intelectual nas capacitações.
- Como você percebe a importância das capacitações para o desenvolvimento pessoal, profissional de todos os servidores e para o bom desempenho da instituição?
- Sobre a capacitação que realizou, comente sobre sua satisfação.

## ANEXO A – Aceite Comitê Ética em Pesquisa



Continuação do Parecer: 4.392.806

Contate a "central de suporte" da Plataforma Brasil, clicando no ícone no canto superior direito da página eletrônica da Plataforma Brasil. O atendimento é online.

Boa pesquisa!

### Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1633985.pdf	31/10/2020 15:08:02		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoAdequacoesCEP.pdf	31/10/2020 15:06:41	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
Outros	CartaPendencias.pdf	31/10/2020 15:01:27	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
Outros	RoteiroEntrevistas_Gestores.pdf	31/10/2020 14:58:54	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
Outros	RoteiroEntrevistas_Servidores.pdf	31/10/2020 14:57:36	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_CEP.pdf	31/10/2020 14:44:16	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
Folha de Rosto	FolhodeRostoassinada.pdf	21/09/2020 13:51:36	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
Outros	folharostosispac.pdf	21/09/2020 13:45:01	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	19/09/2020 16:19:26	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDissertacaoANDREIABORKOVSKI.pdf	19/09/2020 16:17:32	ANDREIA BORKOVSKI	Aceito

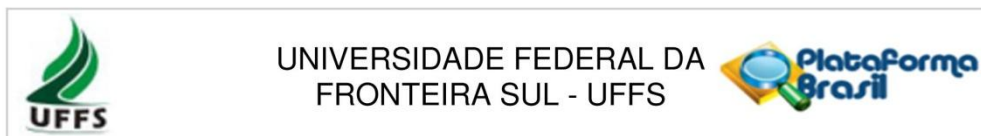
### Situação do Parecer:

Aprovado

### Necessita Apreciação da CONEP:

Não

**Endereço:** Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco da Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Bairro:** Área Rural **CEP:** 89.815-899  
**UF:** SC **Município:** CHAPECÓ  
**Telefone:** (49)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



Continuação do Parecer: 4.392.806

CHAPECO, 11 de Novembro de 2020

---

**Assinado por:**  
**Fabiane de Andrade Leite**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco da Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Bairro:** Área Rural **CEP:** 89.815-899  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (49)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br

## ANEXO B – Manual 48/PROGESP/UFFS/2020

<https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/manual/progesp/2020-0048>

### MANUAL Nº 48/PROGESP/UFFS/2020

#### LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO - LC

1 O que é?

1.1 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 (considerado mês legal de 30 dias – Lei nº 605/49), para participar de ação(ões) de capacitação.

2 Compete ao servidor interessado:

I – acordar com a sua chefia, com cargo de direção, o período que usufruirá da Licença para Capacitação;

II – verificar o período possível e disponível e indicar o período pretendido para usufruir da Licença Capacitação, conforme procedimento contido neste Manual;

III – oficializar seu requerimento de Licença para Capacitação, conforme instruções contidas neste Manual;

IV – indicar o alinhamento entre a ação de capacitação proposta e o PDP;

V – atuar como multiplicador da capacitação realizada, quando solicitado;

VI – prestar contas da Licença para Capacitação usufruída conforme disposto em regulamento.

3 Requisitos

3.1 Ter cumprido o período de 5 (cinco) anos de efetivo exercício, contabilizando e descontando do período aquisitivo as licenças e os afastamentos não previstos no art. 102 da Lei nº 8.112/90.

3.1.1 É possível o aproveitamento de tempo de efetivo exercício em outros cargos, desde que não tenha ocorrido quebra de vínculo com o serviço público federal ou forças armadas (serviço militar).

3.1.2 O servidor em estágio probatório não faz jus à Licença para Capacitação, pois o benefício não está incluso no rol das licenças/afastamentos concedidos aos servidores que se encontram neste período de avaliação.

3.2 Ter manifestado interesse em usufruir da Licença para Capacitação no referido período, por meio de formulário próprio apresentado pela PROGESP, e ter sido contemplado com o período indicado conforme a agenda da respectiva Unidade de exercício. O formulário para manifestação de interesse estará disponível nos períodos estabelecidos, conforme as janelas de agendamento a seguir, no link: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSevn8qllIOErCSDSkBhkKxoUGLMUD0stfWk\\_nc6wV5WaGtwbWA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSevn8qllIOErCSDSkBhkKxoUGLMUD0stfWk_nc6wV5WaGtwbWA/viewform).

3.2.1 Para usufruir da Licença para Capacitação no ano de 2021 serão abertas 04 janelas de agendamento (as quais ficarão disponíveis para manifestação conforme os períodos abaixo):

- 1ª janela – 16/11/2020 a 30/11/2020: para iniciar a LC no período de JAN – MAR 2021;

- 2ª janela – 01/02/2021 a 15/02/2021: para iniciar a LC no período de ABR – JUN 2021;

- 3ª janela – 03/05/2021 a 17/05/2021: para iniciar a LC no período de JUL – SET 2021; e

- 4ª janela – 02/08/2021 a 16/08/2021: para iniciar a LC no período de OUT – DEZ 2021.

3.2.2 Nas janelas citadas, os servidores interessados em usufruir da Licença para Capacitação deverão responder no formulário específico, informando os dados necessários para compor o Índice de Classificação (IC), trazido pela Resolução vigente, inclusive o período de interesse em gozar da licença.

3.2.2.1 Cabe esclarecer que os dados que compõe o IC não refletem o Quinquênio de Efetivo Exercício do servidor.

3.2.2.2 O IC será utilizado, em ordem decrescente, sempre que o número de servidores interessados for maior do que o número de vagas para um determinado período.

3.2.3 O servidor deverá enquadrar seu período conforme as quinzenas preestabelecidas, usufruindo da LC em períodos múltiplos e contíguos de 15 dias.

3.3 A Licença para Capacitação poderá ser concedida, entre outros critérios quando a ação de desenvolvimento:

I – Estiver prevista no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFFS.

II – Estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:

a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;

b) à sua carreira ou cargo efetivo; ou

c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e

III – Inviabilizar o cumprimento das atividades previstas ou a jornada semanal de trabalho do servidor.

3.3.1 No âmbito da UFFS, considera-se que, para fins de Licença para Capacitação, a carga horária total da ação de desenvolvimento ou do conjunto de ações, quando igual ou superior a 30 horas semanais, inviabiliza o cumprimento da jornada semanal de trabalho.

3.3.2 A carga horária total da ação de desenvolvimento ou do conjunto de ações deverá ser:

PERÍODO LICENÇA	DA CARGA HORÁRIA MÍNIMA EXIGIDA
15 dias	65 horas
30 dias	129 horas
45 dias	193 horas
60 dias	258 horas
75 dias	322 horas
90 dias	386 horas

3.3.3 Seguindo o disposto no Decreto nº 9.991/2019 e na Instrução Normativa nº 201/2019 – emitida pelo Ministério da Economia – todos os afastamentos previstos no artigo 18 do referido Decreto deverão ter suas ações previstas no PDP do órgão ou entidade de exercício do servidor.

3.3.3.1 O servidor deverá evidenciar no processo de solicitação da licença, por meio de um print e descrição, qual é a necessidade, prevista no PDP, que visa atender, parcial ou integralmente, com a respectiva licença.

3.3.3.2 Os pedidos de licença poderão ser processados a partir da data de aprovação do PDP do órgão.

3.4 Conforme legislação vigente, o quantitativo máximo de servidores que poderão usufruir da licença para capacitação na UFFS simultaneamente é de cinco por cento dos servidores em exercício no órgão.

3.5 O servidor deverá atentar-se aos prazos/tempos previstos no Anexo I - Tabela de Interstícios entre Afastamentos e Licenças.

#### 4 Documentação para Requerimento

4.1 A solicitação da Licença para Capacitação é realizada exclusivamente no [Sistema Eletrônico de Informações \(SEI\)](#), por meio do Processo “MP0086 – Pessoal: Licença para Capacitação” e Formulário F9987 – Licença Capacitação: Requerimento.

4.1.1 Em resumo, o processo da Licença para Capacitação deve chegar ao setor responsável (DCAP) instruído com a seguinte documentação:

- Formulário F9987 – Licença Capacitação: Requerimento;
- Print da página evidenciando qual é a necessidade de desenvolvimento que o servidor está visando atender, parcial ou integralmente, com a respectiva ação. O documento com as necessidades de desenvolvimento da UFFS está disponível no link: [https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dos-servidores/cursos/relatorio-de-necessidades-2021/@\\_@download/file](https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dos-servidores/cursos/relatorio-de-necessidades-2021/@_@download/file) ;
- Documento relativo à ação de desenvolvimento a ser realizada durante a Licença para Capacitação;
- Despacho das chefias (Formulário - F9811), conforme o caso; e
- Este Manual deve ser observado na íntegra, pois algumas particularidades exigem a apresentação de outros documentos.

4.1.2 Os procedimentos para solicitação devem ser seguidos conforme o [Mapa do Processo MP0086](#).

4.2 A licença para capacitação poderá ser concedida para:

- I - ações de desenvolvimento presenciais ou à distância;
- II - elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência ou estágio pós-doutoral; ou
- III – curso conjugado com:

a) atividades práticas em posto de trabalho, em órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta dos entes federativos, dos Poderes da União ou de outros países ou em organismos internacionais; ou

b) realização de atividade voluntária em entidade que preste serviços dessa natureza no País.

4.2.1 A ação de desenvolvimento para aprendizado de língua estrangeira somente poderá ocorrer de modo presencial, no País ou no exterior, e quando recomendável ao exercício das atividades do servidor, conforme atestado no âmbito do órgão ou da entidade.

4.2.2 Para as ações dispostas no inciso II do item 4.2 poderá ser considerada carga horária declarada pelo orientador.

4.2.3 Entende-se por ação de desenvolvimento ou capacitação: toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria.

4.3 De acordo com o evento de capacitação, segue a tabela abaixo que apresenta a documentação necessária para solicitação e comprovação da ação.

#### 4.3.1 CURSOS DE EDUCAÇÃO NÃO FORMAL:

Evento Capacitação	de Documentos que deve apresentar no requerimento (além dos formulários)	Como comprovar
- Curso Presencial *a - Curso à Distância - Congresso - Seminário - Simpósio - Encontro	Documentação da instituição promotora referente à ação de capacitação apresentando o conteúdo programático, carga horária, modalidade e local.	Além do relatório de atividades, deve apresentar declaração ou certificado, emitidos pela instituição promotora do evento, que comprove a participação, devendo constar a carga horária e o período de realização da ação.
Intercâmbio *a	Documentação emitida pela instituição responsável/destino do intercâmbio que comprove o vínculo, as atividades que serão desempenhadas, a carga horária, o período e o local de realização do intercâmbio.	
Grupo formal de estudo / de pesquisa	É necessária a comprovação de institucionalização do grupo, podendo ser documentação emitida pelo líder do grupo ou pela instituição responsável pelo grupo, comprovando o vínculo, as atividades que serão desempenhadas, a carga horária, o período e local de realização.	Declaração ou certificado, emitido pela instituição responsável pelo grupo, ou pelo líder do grupo, devendo constar as atividades realizadas, a carga horária e o período de realização da ação.
Trabalho Voluntário (é necessário conjugar com um curso) *b	Documentação emitida pela instituição responsável pela atividade voluntária, devendo comprovar a natureza da instituição, o vínculo, as atividades que serão desempenhadas, programação das atividades, a carga horária, o período e o local de realização do trabalho voluntário.	Declaração ou certificado, emitido pela instituição responsável pela atividade voluntária, devendo constar as atividades realizadas, a carga horária e o período de realização do trabalho voluntário.

<p>Atividades práticas em posto de trabalho, em órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta dos entes federativos, dos Poderes da União ou de outros países ou em organismos internacionais (é necessário conjugar com um curso)</p>	<p>Deverá apresentar:</p> <p>I - Acordo de Cooperação Técnica assinado pelos órgãos ou entidades envolvidas ou instrumento aplicável; e</p> <p>II - Plano de Trabalho elaborado pelo servidor, contendo, no mínimo: objetivos da ação na perspectiva de desenvolvimento para o servidor; resultados a serem apresentados ao órgão ou entidade onde será realizada a ação; período da ação; carga horária; e cargo e nome do responsável pelo acompanhamento do servidor no órgão ou entidade de exercício e no órgão ou entidade onde será realizada a ação.</p>	<p>Declaração ou certificado, emitido pela instituição responsável pela atividade prática, devendo constar as atividades realizadas, a carga horária e o período de realização da atividade.</p>
--	--	--

\*a Para participação em curso presencial ou intercâmbio para aprendizado de língua estrangeira a chefia imediata deverá atestar que a respectiva ação é recomendável ao exercício das atividades do servidor.

\*b A utilização da licença para capacitação para trabalho voluntário conjugado com curso poderá ser realizada em: órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional que tenham programa de voluntariado vigente; ou instituições públicas ou privadas de qualquer natureza, na forma de que trata o Decreto nº 9.906, de 9 de julho de 2019.

#### 4.3.2 CURSOS DE EDUCAÇÃO FORMAL:

Evento de Capacitação	Documentos que deve apresentar no requerimento (além dos formulários)	Como comprovar
Disciplinas isoladas ou regulares	Documentação da instituição de ensino, apresentando o comprovante de matrícula na disciplina (vigente no período da licença), a carga horária, a grade/quadro de horários e o local. Será considerada apenas a carga horária que coincidir com o período da licença para capacitação.	Além do relatório de atividades, deve apresentar documento emitido pela instituição de ensino que comprove a participação na disciplina, podendo ser por meio do histórico escolar, atestado ou declaração de conclusão.
Elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência	Documentação da instituição de ensino, devendo apresentar o comprovante de matrícula na disciplina (vigente no período da licença), declaração com a carga horária a ser desenvolvida e o período de realização da ação.	Além do relatório de atividades e a cópia do trabalho final, deve apresentar documento emitido pela instituição de ensino que comprove a conclusão da monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação ou tese, ou de livre-docência, ou então, o certificado / diploma de conclusão do curso.
Estágio/ Estágio Pós-Doutoral	Documentação da instituição de ensino ou cedente do estágio, podendo ser apresentado o contrato de estágio ou carta de aceite. Deve conter a carga horária, a área de conhecimento, o período de realização, a descrição das atividades a serem desenvolvidas e o local.	Além do relatório de atividades, deve apresentar declaração ou certificado que comprove a participação no estágio, emitido pela instituição responsável, devendo constar a carga horária e o período de realização da ação.

4.4 Despacho das chefias, em formulário próprio (F9811 – Despacho chefias Licença Capacitação) devidamente preenchido e assinado.



a) Aos Técnicos Administrativos em Educação: considerar a manifestação da chefia imediata e superior (sendo um formulário para cada chefia).

b) Aos Docentes: será necessária somente a assinatura da chefia imediata, que é o(a) Coordenador(a) Acadêmico(a).

4.4.1 O despacho da chefia superior, no caso dos Técnicos Administrativos em Educação, deverá ser do ocupante de Cargo de Direção imediatamente acima do servidor requerente da licença.

4.4.2 Caso o servidor Docente, além de ministrar aulas, também ocupe um Cargo de Gestão nesta Instituição, será necessária a manifestação do(a) Coordenador(a) Acadêmico(a) e da chefia com Cargo de Direção imediatamente superior ao cargo de gestão que ocupa.

4.5 Quando a ação de capacitação proposta exigir o afastamento do país, o servidor também deverá abrir um processo do tipo [MP0205 - Afastamento do País – com ônus limitado](#) exclusivamente no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), seguindo as orientações do respectivo Manual.

4.6 No requerimento, o servidor poderá apresentar fotocópia simples de documento, desde que emitido ou disponibilizado pela Instituição promotora da capacitação, a qual deve estar identificada. Cópia da tela (print) do site da Instituição promotora com os dados do evento poderá ser apresentada, desde que conste o link de acesso.

4.7 Nos casos de cursos realizados na modalidade Educação à Distância, quando o servidor interessado realizar a inscrição antes do início do período da licença, deverá atentar-se pois algumas plataformas EaD entendem como início da capacitação a data na qual o pagamento/inscrição no curso for efetuado, e caso isto aconteça, poderá implicar no não atendimento ao item 3.3.1, que trata da carga horária mínima semanal.

4.8 Os documentos apresentados deverão estar na Língua Portuguesa, caso contrário o servidor deverá juntar a tradução do respectivo documento, identificando o responsável pela tradução. Não há necessidade de ser tradutor juramentado.

## 5 Informações complementares

5.1 O servidor deverá formalizar o requerimento, com toda a documentação necessária, e encaminhá-lo ao setor responsável pelo processo com antecedência mínima de 20 dias em relação à data de início da licença, salvo quando a demanda justifique o processamento em prazo distinto, mediante pedido fundamentado.

5.2 Para cada solicitação deverá ser aberto um novo Processo no SEI “MP0086 – Pessoal: Licença para Capacitação”.

5.3 O servidor deve observar que o período da Licença para Capacitação não pode coincidir/ocorrer simultaneamente com período de férias.

5.4 A licença para capacitação poderá ser parcelada em, no máximo, seis períodos e o menor período não poderá ser inferior a quinze dias.

5.5 Os períodos de Licença para Capacitação não são acumuláveis.

5.6 A concessão é condicionada à compatibilidade entre a solicitação e o planejamento dos afastamentos de toda força de trabalho da unidade, ao atendimento do item 3.3 e aos demais requisitos legais.

5.7 Para fins da carga horária mínima apontada no item 3.3.1, será considerada apenas a carga horária do curso/atividade/disciplina que coincida com o período em que a Licença será usufruída.

5.8 A(s) ação(ões) de desenvolvimento deve(m) ser realizada(s) dentro do período da Licença para Capacitação.

5.9 A Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) verificará os registros de Licença para Capacitação lançados no SIAPE e quando for o caso efetuará a suspensão das parcelas de auxílio-transporte e dos adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por trabalhos com raios-x ou substâncias radioativas, conforme estabelecido pela Orientação Normativa Nº 4, de 14 de fevereiro de 2017, da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público.

5.10 Nos casos de Licença para Capacitação com duração de até 30 dias, o servidor ocupante de cargo em comissão ou função de confiança poderá designar substituto para função durante esse período.

5.10.1 Nas licenças por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor:

a) deverá requerer, conforme o caso, a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança eventualmente ocupado, a contar da data de início do afastamento. Sendo que a cópia do requerimento de exoneração ou dispensa, aberto pela chefia, deve ser juntada ao processo da Licença para Capacitação; e

b) terá suspenso, sem implicar na dispensa da concessão, o pagamento das parcelas referentes às gratificações e aos adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo, contado da data de início do afastamento.

5.10.2 No caso dos servidores das Universidades, tanto a retribuição por titulação (RT) quanto o incentivo à qualificação (IQ) são parte da estrutura remuneratória básica dos cargos dos efetivos e por isso não serão suspensos.

5.11 Não será possível a contratação de professor substituto quando o servidor pertencente à Carreira do Magistério Superior estiver em gozo de Licença para Capacitação.

5.12 O servidor deverá observar estritamente a vigência constante na portaria de concessão para licenciar-se do exercício de suas atividades.

5.12.1 O servidor em licença fica afastado de todas as atribuições relacionadas ao seu cargo na UFFS.

5.13 O servidor deverá manter seus dados de contato sempre atualizados na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP).

5.14 O servidor deverá retornar às atividades do seu cargo no dia seguinte ao término da Licença para Capacitação. Caso isso não ocorra, a chefia imediata deverá emitir memorando informando a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP).

5.15 A licença para capacitação poderá ser interrompida, a qualquer tempo, a pedido do servidor ou no interesse da administração, condicionado à edição de ato da autoridade que concedeu a licença.

5.15.1 A interrupção da licença a pedido do servidor motivada por caso fortuito ou força maior não implicará ressarcimento ao erário, desde que comprovada a efetiva participação ou aproveitamento da ação de desenvolvimento no período transcorrido da data de início da licença até a data do pedido de interrupção.

5.15.2 As justificativas e a comprovação da participação ou do aproveitamento dos dias de licença na hipótese do item 5.15.1 serão avaliadas pela autoridade máxima do órgão ou da entidade em que o servidor estiver em exercício.

5.15.3 O servidor que abandonar ou não concluir a ação de desenvolvimento ressarcirá o gasto com seu afastamento ao órgão ou à entidade, na forma da legislação vigente, ressalvado o disposto nos itens 5.15.1 e 5.15.2.

5.15.4 A edição do ato prevista no item 5.15, bem como a avaliação das justificativas prevista no item 5.15.2, podem ser delegadas aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação.

5.16 Cabe à autoridade máxima do órgão ou da entidade de exercício do servidor autorizar e conceder a licença para capacitação.

5.16.1 O servidor deverá comunicar à Gestão de Pessoas do órgão vinculante/origem, para que esta proceda com os lançamentos e registros no assentamento funcional do servidor.

5.17 O servidor deve comunicar ao Departamento de Capacitação (DCAP), assim que tomar conhecimento/ciência de qualquer situação que o impeça de realizar, parcial ou integralmente, o objeto de desenvolvimento, para o qual ele foi autorizado.

5.17.1 Após a publicação da portaria da Licença para Capacitação, o servidor não pode realizar qualquer alteração no objeto da licença para o qual ele foi autorizado, exceto quando o servidor comunicar previamente ao Departamento de Capacitação (DCAP) justificando a situação e recebendo a devida anuência.

## 6 Comprovação

6.1 O servidor deverá comprovar a participação efetiva na ação que gerou seu afastamento, no prazo de até 30 (trinta) dias da data de retorno às atividades, devendo apresentar:

I - certificado ou documento equivalente que comprove a participação;

II - relatório de atividades desenvolvidas; e

III - cópia de trabalho de conclusão, monografia, dissertação ou tese, quando for o caso.

6.1.1 O prazo previsto no item 6.1 poderá ser prorrogado por uma única vez, por igual período, mediante justificativa devidamente fundamentada.

6.1.2 Nos casos em que a Licença para Capacitação for motivada pela elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado ou tese de doutorado, o prazo para apresentação da documentação comprobatória da ação poderá ser prorrogado mediante apresentação de justo motivo, devendo informar a previsão da entrega de documento que comprove o término, ou então, o certificado/diploma de conclusão do curso.

6.2 A não apresentação da documentação de que trata o item 6.1 sujeitará ao servidor o ressarcimento dos gastos com seu afastamento ao órgão ou à entidade, na forma da legislação vigente.

6.3 A documentação relativa à comprovação deverá ser inserida no mesmo processo em que realizou o pedido da Licença no SEI, feito isso deverá enviar o processo para o Departamento de Capacitação (DCAP).

6.4 Para solicitação de novo período da licença, o servidor não poderá ter pendências de períodos usufruídos anteriormente, ou seja, deverá prestar contas de licença já gozada antes de solicitar um novo período.

6.5 Na documentação comprobatória, além da atividade desempenhada, deverá constar a carga horária e o período (início e término) em que a ação de desenvolvimento foi realizada.

7 Fundamentação legal:

- a) [Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;](#)
- b) [Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006;](#)
- c) [Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006;](#)
- d) [Portaria nº 9/MEC, de 29 de junho de 2006;](#)
- e) [Nota Técnica nº 589/2009/COGES/DENOP/SRH/MP, de 16 de novembro de 2009;](#)
- f) [Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011;](#)
- g) [Nota Técnica nº 61/2015/CGNOR/DENOP/ SEGEP/MP, de 15 de julho de 2015;](#)
- h) [Nota Informativa nº 287/2016-MP;](#)
- i) [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019;](#)
- j) [Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, do Ministério da Economia;](#)
- k) [Nota Técnica SEI nº 10699/2019/ME, de 24 de março de 2020;](#) e
- l) [Resolução nº 19/2020/CONSUNI/CAPGP/UFFS/2020, de 22 de outubro de 2020,](#) alterada pela [Resolução nº 21/CONSUNI/CAPGP/UFFS/2020, de 10 de novembro de 2020.](#)

Dúvidas sobre este assunto podem ser esclarecidas com o Departamento de Capacitação (DCAP) pelo e-mail [ddp.dcap@uffs.edu.br](mailto:ddp.dcap@uffs.edu.br) ou pelo telefone (49) 2049-3170.

Data do ato: Chapecó-SC, 09 de janeiro de 2020.

Alex Sandro Fedrigo

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas em exercício.

Anexos

[ANEXO I - Tabela de Interstícios entre Afastamentos e Licenças](#)