

## **Análise do programa de capacitação e aperfeiçoamento de servidores na Universidade Federal de São João del-Rei à luz da abordagem da competência**

**DANIELE PATURY DO NASCIMENTO**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
daninhuma@yahoo.com.br

**REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
Reginaldo.lima@fpl.edu.br

**DOMINGOS ANTONIO GIROLETTI**

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
domingosgiroletti@gmail.com

**MARCELO PEREIRA DE ANDRADE**

Universidade Federal de São João del-Rei  
mapea@ufsj.edu.br



## **ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI À LUZ DA ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA.**

### **Resumo**

Este relato técnico refere-se ao processo de implantação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores na Universidade Federal de São João del-Rei. A fundamentação teórica recupera aspectos centrais da abordagem da competência e os pressupostos do Decreto 5.707/2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Os dados foram coletados em diversos *campi* da UFSJ, por meio de entrevistas semiestruturadas, questionário eletrônico e análise de documentos. Para a análise dos dados qualitativos, utilizou-se análise do Discurso do Sujeito Coletivo (Lefrève & Lefrève, 2005) com a utilização do programa denominado DSCsoft. Para análise de dados quantitativos, empregou-se estatística descritiva. Os resultados sinalizam que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores representou um avanço para a UFSJ e constitui uma via necessária, mas ainda não suficiente para o pleno desenvolvimento das competências profissionais dos técnicos administrativos, sobretudo aquelas de natureza gerencial. Faz-se necessário o estabelecimento de uma sistemática de acompanhamento e avaliação dos resultados do Programa, a fim de alavancar o desempenho e a permanente atualização dos servidores, em sintonia com os intentos estratégicos da instituição.

**Palavras-chave:** Competências Profissionais. Capacitação. Funcionário Público. Universidade Federal. Técnicos Administrativos.

### **Abstract**

This technical report refers to the implementation process of the Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores at the Federal University of São João del-Rei. The theoretical foundation recovers central aspects of the approach to competence and the assumptions of Decree 5.707 / 2006 that established the Policy and Guidelines for the Development of Personnel of the federal public administration, autarchic and foundational. The data were collected in several UFSJ campuses, through semi-structured interviews, electronic questionnaire and document analysis. For the analysis of qualitative data, we used the analysis of the Collective Subject Discourse (Lefrève & Lefrève, 2005) using the program called DSCsoft. For quantitative data analysis, descriptive statistics were used. The results indicate that the Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores represented an advance for the UFSJ and is a necessary but not sufficient way for the full development of the professional competences of administrative technicians, especially managerial competences. It is necessary to establish a systematic monitoring and evaluation of the results of the Program, in order to leverage the performance and permanent updating of the servers, in line with the institution's strategic efforts.

**Keywords:** Professional Competences. Training. Government Employee. Federal University. Administrative Technicians.



## 1 Introdução

Este relato técnico refere-se ao processo de implantação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores na Universidade Federal de São João del-Rei. A fundamentação teórica recupera aspectos centrais da abordagem da competência e os pressupostos do Decreto 5.707/2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Os dados foram coletados em diversos *campi* da UFSJ, por meio de entrevistas semiestruturadas, questionário eletrônico e análise de documentos. Para a análise dos dados qualitativos, utilizou-se análise do Discurso do Sujeito Coletivo (Lefrève & Lefrève, 2005) com a utilização do programa denominado DSCsoft. Para análise de dados quantitativos, empregou-se estatística descritiva.

A construção de competências tem estimulado importantes reflexões sobre o mundo do trabalho. Os efeitos da globalização, a aplicação de novas tecnologias e a emergência de uma lógica competitiva fortemente orientada para resultados alteraram a dinâmica das organizações e motivaram o debate (Albuquerque & Oliveira, 2001, Barbosa, 2007, 2015, Brandão & Guimarães, 2001, Dutra, 2002, Fleury & Fleury, 2001, Le Boterf, 2003, Ruas, 2005, Zarifian, 2001, dentre outros).

No âmbito das Universidades Federais, a reflexão sobre o desenvolvimento de competências profissionais torna-se relevante na medida em que os servidores são desafiados a ofertar serviços de qualidade e atender às diversas demandas. A dinâmica dessas instituições tem sido influenciada pelo Plano Nacional de Educação 2011-2020 que propõe a universalização do ensino através da melhoria educacional em todos os níveis. Deve-se levar em consideração as adequações derivadas do Programa de Apoio e Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Discutir o desenvolvimento de competências nesse contexto torna-se relevante, sobretudo ao se considerar os pressupostos do Decreto 5707/2006 que, no âmbito dos órgãos de administração direta e autarquias federais, introduziu o conceito de gestão de competências e instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). O referido decreto salienta a importância do alinhamento entre as competências dos servidores e os objetivos dos órgãos públicos. Determina que as instituições estabeleçam planos de capacitação com a finalidade de promover as competências requeridas dos servidores, visando ao contínuo desenvolvimento profissional.

O relato está estruturado conforme recomendam Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012). Esta introdução constitui a primeira seção. A segunda, contempla o referencial teórico e a terceira descreve o procedimento metodológico. Na quarta seção têm-se a apresentação e discussão dos resultados. Na quinta, as considerações finais e, na sequência, as referências.

## 2 Referencial Teórico

Esta seção apresenta a fundamentação teórica do trabalho, contemplando aspectos centrais da abordagem da competência e do contexto das universidades federais.

A questão da competência tornou-se alvo de estudos em função das transformações na esfera do trabalho (Albuquerque & Oliveira, 2001, Barbosa, 2007, Brandão & Guimarães, 2001; Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2009; Fleury & Fleury, 2001, Mascarenhas, 2008).

O tema comporta discussões nos âmbitos coletivo e individual. No nível coletivo, autores como Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001), Prahalad & Hamel (1995) e Ruas (2005) defendem uma gestão integrada das competências que seja capaz de contemplar os diversos níveis da estrutura organizacional.



No nível individual, conjuga diversas correntes teóricas. A vertente americana privilegiou aspectos relacionados ao desempenho superior no trabalho e fundamenta-se nas contribuições de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). A escola francesa priorizou elementos como educação e trabalho, destacando o caráter social das competências (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001). A vertente inglesa privilegia, numa perspectiva funcionalista, a análise do processo de construção de conhecimentos e habilidades que geram desempenho diferenciado no trabalho. Na perspectiva individual, a discussão sobre competências gerenciais congrega diversos enfoques teóricos (Bitencourt, 2004, Boyatzis, 1982, Gramigna, 2007, Levy-Leboyer, 1997, Quinn *et al.*, 2003, Sant'anna, 2008, dentre outros).

De forma geral, pode-se admitir que gestão por competências visa alinhar esforços para que as competências humanas sustentem as competências organizacionais e alcance os objetivos estratégicos. O enfoque das competências, segundo Carbone *et al* (2009), tem sido adotado por diversas organizações, visando identificar competências nos níveis individual, grupal e organizacional. A abordagem por competências, ao levar em conta o perfil das pessoas, difere da abordagem tradicional por considerar a capacidade de agregação de valor individual. Kilimnik, Sant'anna e Luz (2004) explicam que os novos sistemas de gestão de pessoas passaram a adotar como referência a competência, os saberes e atitudes. Estes atributos se tornaram fundamentais para os indivíduos em sua trajetória profissional.

A partir deste ponto, recuperam-se aspectos relacionados ao contexto das Universidades Federais e aos esforços empreendidos no sentido de fomentar a necessária capacitação dos servidores. O ensino superior público no Brasil, nos últimos anos, recebeu recursos financeiros para expansão através do Programa de Apoio e Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) que teve como principal objetivo a ampliação na infraestrutura e área acadêmica das universidades federais. O Programa de Apoio e Plano de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) tem como principais diretrizes a Lei 6096 de 24 de abril de 2007, que visa à redução da taxa de evasão escolar, ampliação do ingresso de alunos e aumento de oferta de vagas no horário noturno e a busca por maior diversidade nos cursos ofertados.

Conforme o relatório técnico do Censo MEC (2011), o ensino superior na graduação presencial teve um avanço significativo no número de matrículas. No ano de 2002, havia 3.479.913 de alunos matriculados e em 2011 um total equivalente a 5.746.762 matriculados, houve crescimento da ordem de 65,14% em relação à graduação na modalidade presencial. Segundo o relatório de expansão das universidades federais publicado pelo MEC (2012), no período o de 2003 a 2012, houve um crescimento de cidades com campus universitário e o quantitativo foi ampliado em mais de 138%. Devido à expansão do ensino superior e à ampliação de matrículas nos cursos de graduação e pós-graduação, o quadro de Técnicos Administrativos aumentou em 16%, enquanto o quantitativo de docentes cresceu em 44%.

No contexto das universidades federais, deve-se reconhecer que com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) a área de Recursos Humanos, no serviço público, sofreu modificações e ganhou relevância. Conforme Giudice (2012), a partir do Decreto 2794/1998, as organizações públicas tiveram que modificar processos de trabalho com a finalidade de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços. Nessa direção, tornou-se relevante a instituição de mecanismos de capacitação e de avaliação de desempenho. Contudo, o termo “competência” entrou em pauta somente no ano de 2006, a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública que ocorreu por meio do Decreto 5707/2006. A competência foi definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que os servidores alcancem os objetivos institucionais.

Nesse quadro, o presente relato técnico ganha relevância ao abordar o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores na Universidade Federal de São João del-Rei como possível via para o desenvolvimento das competências requeridas aos Técnicos



Administrativos. Esses servidores representam uma categoria profissional essencial no contexto das universidades. Deve-se, contudo, levar em consideração as especificidades desse contexto e as diversas fases pelas quais passou a administração pública no Brasil (Silva & Mello, 2013).

### 3 Metodologia

A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva e foi realizada pelo método estudo de caso (Yin, 2001). A unidade de análise foi constituída pela Universidade Federal de São João del'Rei, em Minas Gerais. Trata-se de autarquia federal originada pela união de três instituições de ensino na década de 80 e que foi reconhecida como Fundação do Ensino Superior em 1986 e, posteriormente, como universidade federal em 2002 através da Lei 10.425 de 19/04/2002. A UFSJ possui seis *campi*, assim distribuídos: três na cidade de São João del-Rei, um na cidade de Ouro Branco, um em Divinópolis, ambos criados no ano de 2008, e um na cidade Sete Lagoas, inaugurado em 2009..

Os dados foram coletados, no segundo semestre de 2016, por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores diretamente envolvidos na implementação e coordenação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores e que atuaram nas atividades de desenvolvimento da carreira técnica administrativa da UFSJ. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e foram gravadas para posterior transcrição, com o devido consentimento dos sujeitos de pesquisa. Foram entrevistadas a Pró-reitora atual, a Chefe de Legislação e Normas, a Diretora de Divisão de Pessoal e a ex-Diretora da Divisão de Desenvolvimento. Posteriormente, foi aplicado um questionário eletrônico para 160 servidores Técnicos Administrativos que participaram de ações de capacitação promovidas pela UFSJ, alocados nos diversos *campi*. Utilizou-se a escala Likert de cinco pontos para identificar a concordância dos respondentes em relação aos itens analisados. Para adequação do instrumento, realizou-se pré-teste do questionário com cinco servidores, no *campus* de Sete Lagoas. Foram obtidos 47 questionários devidamente preenchidos que equivalem a 29% do total enviado. O roteiro de entrevista e a estrutura do questionário basearam-se nos pressupostos do Decreto 5.707/2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Os instrumentos de inquerido contemplaram a análise dos seguintes aspectos: caracterização do Programa, descrição do conteúdo, ações de gerenciamento, influência do Programa no permanente desenvolvimento de competências, influência no desenvolvimento de competências gerenciais, avaliação de resultados e desafios.

Para a realização da pesquisa também foram consultados documentos impressos e eletrônicos, disponibilizados pela UFSJ, tais como o Relatório de Gestão da Universidade e a página da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP).

Para a análise dos dados qualitativos, utilizou-se análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), que é “uma modalidade de análise de discursos obtidos em depoimentos verbais ou em qualquer manifestação discursiva que se possa encontrar em textos e documentos escritos” (Lefréve & Lefréve, 2005, p. 17). A proposta do DSC consiste em analisar o material verbal coletado, extraindo-se de cada um dos depoimentos as expressões-chave (E-ch), ideias centrais (IC) e ancoragens (AC). As E-chs são trechos do discurso que devem ser destacados pelo pesquisador e que revelam a essência do conteúdo do discurso. As ICs são expressões que revelam, descrevem e nomeiam, da maneira mais sintética e precisa possível, o(s) sentido(s) presente(s) em cada uma das respostas analisadas e de cada conjunto homogêneo de E-ch. As ACs são expressões de uma dada teoria ou ideologia que o autor do discurso professa e que está embutida no seu discurso. São fórmulas resumidas que demonstram da melhor forma as crenças e valores presentes nas entrevistas. Para a construção do DSC





utilizou-se o programa denominado DSCsoft disponibilizado pelo Instituto de Pesquisa do Discurso do Sujeito Coletivo (IPDSC).

Para análise de dados quantitativos, empregou-se estatística descritiva.

#### 4 Apresentação e Discussão de Resultados

Sobre a caracterização dos sujeitos de pesquisa que participaram das entrevistas, observou-se que, todas elas são do sexo feminino com idades que variam de 34 a 53 anos. Com relação a maior titulação, três delas concluíram o mestrado nas áreas de Administração, Filosofia e Ciência Política. Apenas uma das entrevistadas não possui formação *stricto sensu*, tendo concluído uma especialização em Literatura. O tempo de atuação na UFSJ varia de seis a 30 anos. No ano de 2016, o corpo gestor da PROGP foi renovado. O tempo médio de atuação das entrevistadas na posição gerencial é quatro anos.

Os resultados obtidos por meio do Discurso do Sujeito Coletivo serão, a seguir, apresentados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

A Figura 1 mostra os DSC's relativos à caracterização do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.

<b>Objetivo 1: caracterizar o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.</b>
<b>Descreva, de forma geral, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.</b>
O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores foi criado a partir do Decreto 5.707/2006 e, na UFSJ, foi instituído por meio de Resolução interna, no ano de 2007. A realização do Programa envolveu o estabelecimento de parcerias com outros atores como outras universidades, fundações e órgãos de terceiro setor. Precisamos fazer parcerias com outras instituições e convidar docentes da UFSJ, pois, o programa envolve todo tipo de capacitação.
<b>O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ envolve eventos externos?</b>
Sim. Há inscrições de servidores em outros órgãos e também convidamos servidores de outras instituições para ministrar capacitações internas. Houve, inclusive, capacitação gerencial externa. Entretanto, eventos internos ocorrem com mais frequência; capacitações relâmpagos e a distância. Às vezes, o servidor é enviado para fora da instituição, como por exemplo, para buscar capacitação em institu.

**Figura 1**

**Caracterização do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.**

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Nota-se que a origem do Programa está vinculada à determinação legal. Houve necessidade de estabelecer parcerias com diversos agentes externos.

A Figura 2 apresenta os DSC's relativos à descrição do conteúdo do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.

<b>Objetivo 2: descrever o conteúdo do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores.</b>
<b>Como são definidos os temas e metodologias inerentes ao Plano Anual de Capacitação da UFSJ?</b>
Utilizam-se os resultados da avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de capacitação dos diversos setores da UFSJ, realizado por meio de formulário específico. A oferta, geralmente, atende às necessidades mais gerais. Contudo, são frequentes, o estímulo à realização de cursos mais específicos, em função da demanda.
<b>Como ocorre a divulgação das ações de formação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores no âmbito da UFSJ?</b>
A divulgação acontece via e-mail institucional, no site da PROGP. Há necessidade de aprimorar os canais de comunicação e dinamização da interface da página da UFSJ para torná-la mais atraente para o servidor.
<b>Quais são as iniciativas de formação propostas pela UFSJ?</b>
As ações de capacitação eram voltadas para a área de atuação do servidor com o objetivo de prepara-lo para exercer funções gerenciais. Esse trabalho era muito complexo porque dependia da compreensão das chefias e dos colegas. A PROGP pretende fazer uma segmentação desse trabalho até porque são várias iniciativas de formação, tais como o treinamento para o trabalho, cursos <i>online</i> com foco na carreira, dentre outros. Existe também o Programa de Incentivo à Formação dos Servidores (PROSER) que é uma bolsa para educação formal que não representa uma exigência do governo.

**Figura 2**

**Descrição do Conteúdo do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.**

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Observou-se que a proposição de eventos de capacitação fundamenta-se em levantamento e na avaliação de desempenho dos servidores. O site do PROGP e o e-mail institucional são canais importantes para a divulgação do Programa. Constatou-se há necessidade de aprimorar as vias de divulgação e comunicação com os servidores da universidade. As iniciativas de formação propostas pela UFSJ envolvem treinamento para o trabalho, cursos *online* com foco na carreira, entre outros. O Programa de Incentivo à Formação dos Servidores (PROSER) foi mencionado por sua relevância para a educação formal.

A Figura 3 evidencia a descrição das ações de gerenciamento relativas ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores

<b>Objetivo 3: descrever as ações de gerenciamento relativas ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores.</b>
<b>Como ocorre o gerenciamento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores no âmbito da UFSJ?</b>
Os dados obtidos em levantamento são compilados e, com base neles elaboram-se a descrição dos cursos, a caracterização dos solicitantes, as justificativas e o dimensionamento dos recursos
<b>Como é elaborado o orçamento e alocação de recursos financeiros relativos ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores, no âmbito da UFSJ?</b>
A Pró-Reitoria de Planejamento solicita o número de capacitações previstas e somos atendidos de acordo com o orçamento disponível. Considerando a redução da oferta, em meados de 2014 e 2015, é possível admitir que os recursos disponíveis foram reduzidos. O investimento em capacitação depende dos repasses do governo federal.

**Figura 3**

**Ações de gerenciamento relativas ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores**

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Notou-se que as ações de gerenciamento do Programa não envolvem práticas mais elaboradas. A partir das demandas, procede-se a configuração da oferta de ações formativas de acordo com a previsão orçamentária.

A Figura 4 apresenta aspectos inerentes à influência do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores no desenvolvimento de competências dos servidores da UFSJ.

<b>Objetivo 4: identificar a influência do Programa no desenvolvimento de competências dos servidores.</b>
<b>Como ocorre alinhamento das competências dos servidores Técnico-Administrativos aos objetivos institucionais da UFSJ?</b>
A UFSJ ainda não dispõe de uma abordagem plena com foco na Gestão de Competências. A adequação das competências dos servidores aos objetivos institucionais não ocorre de forma sistematizada. Os esforços são empreendidos de acordo com as necessidades. Os objetivos da instituição deveriam ser plenamente compreendidos e orientar a conduta dos servidores, como dispõe o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. O servidor deveria conhecer a legislação da UFSJ e todos deveriam identificar as competências demandadas da instituição, dos setores e dos servidores.
<b>O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ influenciou o nível de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos?</b>
O programa poderia ter envolvido um número maior de servidores. Porém, representou um avanço porque favoreceu a previsão de treinamentos e auxiliou, sobretudo, o servidor ingressante por meio dos diversos cursos ofertados. [...] Embora, a avaliação de resultados não seja efetiva, às vezes, as chefias relatam melhoria de desempenho, após a capacitação.
<b>O Programa proporciona aos servidores Técnico-Administrativos o permanente desenvolvimento de competências?</b>
O permanente desenvolvimento de competências requer o envolvimento por parte dos servidores, pois ocorrem muitas desistências em eventos de capacitação. A PROGP sofre pressão de órgãos de fiscalização que demandam a capacitação permanente. Diversos servidores, motivados por exigências institucionais, vão além da capacitação básica.



Figura 4

**Influência do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ no desenvolvimento de competências dos servidores.**

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Pode-se verificar que, em relação à influência do Programa no desenvolvimento dos servidores, a inexistência de uma abordagem com foco na Gestão de Competências compromete o necessário alinhamento entre ações realizadas e os objetivos institucionais. Assim como ocorre no campo das organizações privadas, a gestão por competências poderia favorecer a reflexão sobre a articulação entre elementos como visão, missão e objetivos estratégicos (Brandão & Guimarães, 2001, Mascarenhas, 2008).

A Figura 5 trata dos esforços orientados ao desenvolvimento de competências gerenciais.

<b>Objetivo 5: identificar os esforços orientados ao desenvolvimento de competências gerenciais.</b>
<b>Existe algum mecanismo com foco no mapeamento das competências gerenciais requeridas dos Técnicos Administrativos?</b>
A UFSJ não dispõe desse mecanismo. Trata-se de questão importante, sobretudo diante da exigência do Tribunal de Contas em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais e à possibilidade da criação de um banco de talentos.
<b>O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ possibilita o desenvolvimento de competências gerenciais?</b>
Foi realizado um curso, em parceria com uma fundação, com foco no desenvolvimento de habilidades gerenciais. Contudo, o número de participantes foi reduzido. Seria relevante a oferta de cursos de formação gerencial.
<b>Existe algum tipo de acompanhamento do trabalho realizado pelos Técnico-Administrativos que desempenham funções de direção?</b>
O acompanhamento ocorre somente em relação à progressão na carreira. O <i>feedback</i> sobre a qualidade do trabalho é frágil. O servidor não recebe um retorno estruturado sobre seu desempenho. Às vezes, as chefias comunicam ao PROGP a melhoria observada no desempenho do servidor, após a participação em eventos de capacitação.

Figura 5

**Esforços relacionados ao desenvolvimento de competências gerenciais.**

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Constatou-se a inexistência de um mecanismo destinado ao levantamento das competências gerenciais. Logo, não se observa influência do Programa de Capacitação de Servidores no desenvolvimento dessas competências.

A Figura 6 aborda os esforços de avaliação de resultados e os desafios do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.

<b>Objetivo 6: identificar esforços de avaliação de resultados e os desafios do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ.</b>
<b>Como ocorre a avaliação dos resultados gerados pelo Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ?</b>
O PROGP efetua uma avaliação dos eventos de capacitação e, posteriormente, sumariza os dados em planilha eletrônica que serão utilizadas para informar o Tribunal de Contas. Às vezes, o setor demandante comunica, informalmente, a percepção sobre a melhoria do desempenho do servidor, após a realização da capacitação. Penso que o acompanhamento ainda não é realizado de forma adequada.
<b>O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores da UFSJ proporcionou algum avanço?</b>
Sim. O programa é uma exigência legal e a UFSJ deve ofertar cursos continuamente. O programa favoreceu o alinhamento de conduta dos servidores por meio das diversas ações formativas e estímulo à capacitação.
<b>Quais são os desafios relacionados ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores da UFSJ?</b>
A localização geográfica entre os <i>campi</i> impõe desafios, pois a distância entre eles prejudica a interação e o deslocamento dos servidores. Outro desafio é a escassez de recursos orçamentários para previstos para eventos de capacitação. Outro desafio consiste em incentivar e despertar o interesse de Técnicos Administrativos que estão no topo da carreira. Incentivar a disseminação de conhecimentos por parte dos





servidores que foram capacitados. Renovar constantemente a oferta de cursos a fim de favorecer a atualização dos servidores.

**Figura 6****Avaliação e Desafios do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores.**

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Notou-se que as práticas de avaliação de resultados do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores da UFSJ não envolvem ações complexas. Considera-se que o acompanhamento ainda não é realizado de forma adequada.

Conforme mencionado, após a realização das entrevistas, efetuou-se o inquérito por meio de questionário. Foram obtidos 47 questionários devidamente preenchidos. Essa parcela representa 29% do total de servidores capacitados pelo Programa (160). Observou-se que 60% dos respondentes são do sexo feminino e 40% do sexo masculino. Uma parcela de 53% dos respondentes tem idade entre 26 e 35 anos; 24% de 36 a 45 anos; 17% de 46 a 55 anos; seis por cento têm idade superior a 55 anos. Verificou-se que 38% dos respondentes atuam na UFSJ há menos de cinco anos; 47% entre cinco e 14 anos; dois por cento entre 15 e 24 anos e 13% há mais de 24 anos. Constatou-se que 62% deles atuam há mais de cinco anos na instituição. Uma parcela equivalente a 53% deles está lotada no campus sede (CDB, CTAN e CSA), 36% atuam no campus de Sete Lagoas, 7% no campus CCO e 4% no campus Alto Paraopeba. Nota-se que a expressiva maioria de respondentes (89%) atua na sede ou no campus de Sete Lagoas. Em relação ao nível do cargo, 74% dos respondentes são do nível D, 15% do nível E e 11% do nível C. Em relação à escolaridade dos respondentes, notou-se que 68% deles concluíram cursos de especialização, 19% concluíram a graduação, 11% têm curso de mestrado e 2% dos respondentes concluíram apenas o ensino médio. 79% dos respondentes concluíram, no mínimo, cursos de especialização *lato sensu*.

A partir da média ponderada dos resultados obtidos, apurou-se o grau de concordância em cada item, conforme mostra a Tabela 1.

**Tabela 1****Percepção dos Técnicos-Administrativos sobre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores.**

Questão	Concordância - 1 a 5
O Programa influencia o nível de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos.	3,78
O Programa proporcionou algum tipo de melhoria para progressão na carreira.	3,57
O Programa estimula a educação continuada, atualização constante ao servidor.	3,51
O Programa proporciona permanente desenvolvimento de competências dos servidores Técnico-Administrativos.	3,36
O Programa possibilita o desenvolvimento de competências gerenciais.	3,15
O sistema de avaliação dos cursos é adequado.	2,56
Existe algum tipo de acompanhamento, durante ou após, a realização das ações formativas.	2,38
O Programa tem preparado os servidores para possíveis realocações.	2,21

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Destacaram-se pelo grau de concordância os seguintes itens: desempenho, progressão na carreira, atualização e permanente desenvolvimento de competências. A contribuição do Programa no preparo de servidores para possíveis realocações obteve menor grau de concordância (2,21), seguida do acompanhamento, durante ou após, a realização das ações formativas (2,38) e do sistema de avaliação dos cursos (2,56).



## 5 Considerações Finais

Este relato técnico analisa o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores da Universidade Federal de São João del-Rei à luz da abordagem da competência.

Os resultados sinalizam que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores da UFSJ contribuiu decisivamente para o aprimoramento do nível de capacitação dos servidores e representou um avanço para a instituição. Não sem desafios, o Programa favoreceu o acesso de uma significativa parcela de servidores a eventos formativos que lhes possibilitaram ampliar o nível de conhecimento, habilidade e atitudes. Contudo, diversos aspectos emergiram como pontos de observação. Tornou-se evidente que a inexistência de um modelo de gestão por competências compromete o alinhamento das ações no âmbito do Programa. A adequação dos esforços de capacitação em função da lotação e do contexto de trabalho do servidor representa outro aspecto que merece atenção. As fragilidades inerentes ao mapeamento e ao desenvolvimento de competências gerenciais são aspectos críticos. Essa constatação merece atenção, na medida em que o Decreto 5.707/2006, por meio do Art. 3º determina que a promoção e a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento é uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Verificou-se que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores representou um avanço para a UFSJ e constitui uma via necessária, mas ainda não suficiente para o pleno desenvolvimento de competências, sobretudo aquelas de natureza gerencial. Para além da aquisição de conhecimentos, habilidade e atitudes, faz-se necessário o estabelecimento de uma sistemática de acompanhamento e avaliação dos resultados do Programa, a fim de alavancar o desempenho e a permanente atualização dos servidores, em sintonia com os intentos estratégicos da instituição.

## Referências

- Albuquerque, L.G. & Oliveira, P.M. (2001). Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (4).
- Barbosa, A. C. Q. (org). (2015). *Recursos humanos: contemporaneidade, limites e possibilidades teóricas e aplicadas*. Curitiba: CRV.
- Barbosa, A. C. Q. (2007 out-dez). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. Salvador, *Revista Organização & Sociedade*, 14(43), 57-70.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 58-69.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a moder for effective performance*. New York, Willey.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001 jan.-mar.). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(1), 8-15.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3. ed.). Rio de Janeiro: FGV.



- Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. ([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) recuperado em 29, fevereiro 2017).
- Decreto Federal nº 2.794 de 1 de outubro de 1998. (<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109718/decreto-2794-98> recuperado em 29, fevereiro 2017).
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M T.L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da Indústria brasileira*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Giudice, R.C. (2012). Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*. 2 (2), 188-204.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. (2. ed.), São Paulo: Pearson.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Censo da educação superior: 2011 – *resumo técnico*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2013.
- Kilimnik, Z. M.; Sant’anna, A. S. & Luz, T. R. da. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 44(1), 10-21.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3. ed.), Porto Alegre: Artmed.
- Lefréve, F., & Lefréve, A. M. (2005). *Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social*. Brasília: Liber Livro.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1973 Jan.) Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, [s.l.], 1-14.
- MEC - Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012. *Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012*. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, R. E, Faerman, S.R., Mcgrath, M. & Thompson, M.P. (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: R., Ruas, C. S., & Antonello, L. H., Boff (orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. (p. 34-54). Porto Alegre: Bookman.
- Sant’anna, A. S. (2008 jan-jun.). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *RAE-eletrônica*, 7(1).
- Silva, F. M. & Mello, S.P.T. (2013). A implantação da Gestão por competências: Práticas e resistências no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2(1), 110-127.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas.