



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

LUCIANE SANTOS PRADO

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: uma
análise da percepção dos técnico-administrativos visando uma proposta pela gestão por
competência

MACEIÓ/AL

2019

LUCIANE SANTOS PRADO

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: uma análise da percepção dos técnico-administrativos visando uma proposta pela gestão por competência

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional de Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Luciana Peixoto Santa Rita.

MACEIÓ/AL

2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária Janis Christine Angelina Cavalcante – CRB4 - 1667

P896p Prado, Luciane Santos.

Política de capacitação da Universidade Federal de Alagoas : uma análise da percepção dos técnicos-administrativos visando uma proposta pela Gestão por Competência / Luciane Santos Prado. – 2019.
116 p.; grafs., tabs.

Orientadora: Luciana Peixoto Santa Rita

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP)
– Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 201.

Bibliografia: f. 106 -111.

Apêndices: f. 112 – 116.

1. Administração Pública. 2. Gestão por competência. 3. Capacitação de servidores. 4. Política Anual de Desenvolvimento de Pessoas. 5. Política de Capacitação da Universidade Federal de Alagoas. I. Título.

CDU: 35.088.6



FOLHA DE APROVAÇÃO


LUCIANE SANTOS PRADO


POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: uma análise da percepção dos técnico-administrativos visando uma proposta pela gestão por competência

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

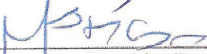
Aprovada em:

Maceió, 29 de abril de 2019.


Prof.ª Dr.ª Luciana Peixoto Santa Rita (Profiap/FEAC/UFAL)


Prof. Dr. Edivanio Duarte de Souza (Profiap/FEAC/UFAL)


Prof. Dr. Reynaldo Rubem Ferreira Júnior (FEAC/UFAL)


Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio (Profiap/UFJF)

AGRADECIMENTOS

Realizar um trabalho como este nos coloca em contextos diversos. Ao mesmo tempo que precisamos estar solitários, com a mente focada, também precisamos estar rodeados de pessoas que nos impulsionam, que nos motivam e que nos fazem acreditar. Na verdade, até nos momentos mais solitários não estamos realmente sozinhos.

Agradeço a Deus, fonte de resiliência e força, por me iluminar, manter minha mente ativa e estar sempre presente em minha vida.

Aos meus pais, Lucinda Juliana dos Santos Prado e Wilson Alves Prado, e à minha irmã, Luciara Santos Prado, que mesmo distantes acompanhavam minha correria e sempre me incentivavam.

Ao meu marido, Fausto Magno David Alves, que sempre esteve presente, lendo e revisando o trabalho, ficando com as crianças e me incentivando para não desistir.

Aos meus filhos lindos, Larissa e Heitor, fonte de força, inspiração e sabedoria.

À Prof.^a Dr.^a Luciana Peixoto Santa Rita, minha orientadora, pelas contribuições e incentivo. Aos membros da banca, Edivanio Duarte de Souza, Reynaldo Ferreira Júnior e Marcos Tanure Sanabio, que deram uma valiosa contribuição. E a todos os professores do mestrado PROFIAP.

Aos meus amigos que estiveram presentes nesta trajetória. Aos amigos do mestrado, em especial às amigas Maria Cristina Pires, Janis Christine Angelina e Dayanna Alves.

Aos amigos da FAU/PPGAU, em especial aos professores Juliana Oliveira Batista, Lindemberg Medeiros de Araujo.

Muito obrigada a todos vocês!

RESUMO

As diversas transformações, sociais, econômicas e financeiras, ocorridas nas últimas décadas impactaram a administração pública e refletiram diretamente na área de gestão de pessoas. Diante desse cenário torna-se necessário, por meio da política de capacitação, valorizar o indivíduo para que este se mantenha motivado desempenhando suas atividades em função dos objetivos da instituição e proporcionando um serviço de qualidade aos cidadãos. Além disso, um novo contexto surgiu a partir da implantação do Decreto 5.707/2006, o qual inseriu a gestão por competência na gestão pública, e por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas deu um novo enfoque à capacitação. O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação à política de capacitação da Universidade Federal de Alagoas. De forma mais específica: a) identificar a política de capacitação da UFAL; b) verificar os interesses e as dificuldades dos servidores em participar do processo de capacitação; c) verificar a existência de ferramenta que permite análise para melhoria da política de capacitação; d) elaborar um plano de ação, baseado na gestão por competência, para melhoria da política de capacitação da UFAL. Para atingir tal objetivo a pesquisa teve uma abordagem quali-quantitativa, por meio de uma análise descritiva e exploratória. Para realização da pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos: uma pesquisa documental e levantamento *survey*, aplicando um questionário aos servidores técnicos administrativos por meio de aplicativo, em que foram respondidos 255 questionários. Para tabulação dos dados utilizou-se da planilha excel onde foi realizada a categorização dos dados e a análise estatística foi executada com o auxílio do *Software* SPSS. O resultado da pesquisa evidenciou que a política de capacitação da UFAL considera a importância da aplicação do Decreto 5707/2006. Mas, não obstante a preocupação em manter o desenvolvimento do servidor, a política de capacitação da UFAL ainda precisa de aprimoramento em alguns procedimentos. Considerando o resultado da pesquisa e alguns comentários dos técnico-administrativos, como necessidade de cursos para cargos específicos, pequena oferta de cursos para os *campi* do interior, necessidade de mais cursos à distância e dificuldade de liberação pela chefia para participar de capacitação/qualificação, o servidor demonstrou uma certa insatisfação com relação a política de capacitação da UFAL.

Palavras-chave: Administração pública. Gestão por competência. Capacitação de servidores. Política Anual de Desenvolvimento de Pessoas. Política de Capacitação da Universidade Federal de Alagoas.

ABSTRACT

The various social, economic and financial transformations that occurred in the last decades impacted the public administration and reflected directly in the area of people management. Given this scenario, it is necessary, through the training policy, to value the individual so that he remains motivated by performing his activities in function of the institution's objectives and providing a quality service to citizens. In addition, a new context emerged from the implementation of Decree 5.707 / 2006, which included management by competence in public management, and through the National Policy for People Development gave a new focus to capacity building. The general objective of this study is to analyze the perception of the administrative technical servers regarding the training policy of the Federal University of Alagoas. More specifically: a) identify UFAL's training policy; b) verify the interests and difficulties of the servers in participating in the training process; c) check the existence of a tool that allows analysis to improve the training policy; d) to elaborate an action plan, based on the management by competence, to improve the training policy of UFAL. To achieve this goal the research had a qualitative-quantitative approach, through a descriptive and exploratory analysis. To carry out the research, the following instruments were used: a documentary survey and survey survey, applying a questionnaire to the administrative technical servers through an application, in which 255 questionnaires were answered. For tabulation of the data, we used the Excel spreadsheet where the data was categorized and the statistical analysis was performed using the SPSS Software. The result of the research showed that UFAL's training policy considers the importance of the application of Decree 5707/2006. But, despite the concern to maintain the development of the server, UFAL's training policy still needs to be improved in some procedures. Considering the results of the research and some comments from the technical-administrative staff, such as the need for courses for specific positions, a small supply of courses for the interior campuses, the need for more distance courses and difficulty for the supervisor to participate in qualification / the server showed some dissatisfaction with UFAL's training policy.

Keywords: Public Management. Competence Management. Server Training. Annual People Development Policy. Training Policy of the Federal University of Alagoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Processo baseado em competências.....	49
Figura 2	Modelo de inserção de procedimentos para uma gestão da capacitação por competência	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Cargos informados na pesquisa.....	76
Gráfico 2	Participação de curso de capacitação específico para cargo exercido ao ser admitido na universidade	79
Gráfico 3	Preenchimento de formulário sobre levantamento das necessidades de capacitação.....	80
Gráfico 4	Solicitação de curso de capacitação por meio de avaliação de desempenho.....	81
Gráfico 5	Realização de curso de capacitação fornecido pela UFAL.....	81
Gráfico 6	Realização de curso de capacitação à distância fornecido por outra instituição.....	82
Gráfico 7	A UFAL fornece cursos de qualificação (mestrado e doutorado) que atendem aos servidores.....	82
Gráfico 8	A UFAL fornece cursos para melhorar as atividades rotineiras vinculadas ao cargo exercido.....	83
Gráfico 9	A UFAL fornece cursos para desenvolver novas habilidades e competências que nem sempre estão vinculadas ao cargo exercido.....	83
Gráfico 10	Após realização de curso de capacitação sinto-me capaz de desenvolver novas atividades.....	84
Gráfico 11	Após realização de curso de capacitação sinto-me capaz de melhorar as atividades rotineiras.....	84
Gráfico 12	Sempre compartilho com a equipe/colegas o conhecimento e habilidades adquiridos na realização dos cursos	85
Gráfico 13	Após curso de capacitação/qualificação tive novas oportunidades de crescimento profissional	85
Gráfico 14	Estou satisfeito(a) com a atual política de capacitação da UFAL.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais legislações que integram a política de capacitação das instituições federais	38
Quadro 2	Procedimento metodológico	45
Quadro 3	Dimensão das competências.....	51
Quadro 4	Linhas de ação do Programa de Capacitação.....	55
Quadro 5	Planejamento PAC 2013	58
Quadro 6	Planejamento PAC 2014.....	60
Quadro 7	Planejamento PAC 2015.....	61
Quadro 8	Planejamento PAC 2016	64
Quadro 9	Planejamento PAC 2017.....	67
Quadro 10	Críticas e sugestões com relação a política de capacitação.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Comparativo entre planos e relatórios de capacitação	69
Tabela 2	Distribuição dos participantes do estudo, de acordo com as características sociodemográficas e funcionais	74
Tabela 3	Análise descritiva dos escores de percepção dos servidores.....	76
Tabela 4	Associação entre os escores de percepção dos servidores com relação a política de capacitação da Universidade e as características sociodemográficas e funcionais dos participantes do estudo.....	78
Tabela 5	Análise descritiva do constructo “procedimentos dos cursos de capacitação”.....	87
Tabela 6	Comparação do constructo “procedimentos dos cursos de capacitação”, de acordo com as características sociodemográficas e funcionais dos participantes do estudo.....	88
Tabela 7	Análise descritiva do constructo “barreiras existentes”	95
Tabela 8	Análise descritiva do constructo “motivação para realizar o curso de capacitação	96
Tabela 9	Análise descritiva do constructo “competências necessárias”	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C&D	Capacitação e Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CIED	Coordenadoria Institucional de Educação à Distância
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivo
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAD	Educação à Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola da Administração Fazendária
GC	Gerência de Capacitação
GPC	Gestão por Competência
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
MEC	Ministério da Educação
NTI	Núcleo de tecnologia e informação
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
PINS	Programa de Inserção do Novo Servidor
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SIBI	Sistema Integrado de Bibliotecas
SINFRA II	Superintendência de Infraestrutura
UFAL	Universidade Federal de Alagoas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Gestão Pública	19
2.2	Gestão por competência	23
2.3	Capacitação	29
2.3.1	Capacitação na Gestão Pública e nas Universidades.....	34
3	METODOLOGIA	41
3.1	Tipologia da pesquisa	41
3.2	Delimitação da pesquisa, universo do estudo e amostra	42
3.3	Instrumento de coleta de dados	44
3.4	Modelo de pesquisa	50
3.5	Análise de dados	52
3.5.1	Análise de dados do PDI e do Plano anual de capacitação	52
3.5.2	Análise de dados dos questionários	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1	Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017 da UFAL	54
4.2	Planos de capacitação da UFAL	57
4.2.1	PAC 2013	58
4.2.2	PAC 2014	59
4.2.3	PAC 2015	61
4.2.4	PAC 2016	63
4.2.5	PAC 2017	66
4.2.6	Relatórios de capacitação	68
4.3	Análise de conteúdo	71
4.4	Análise descritiva	74
4.4.1	Perfil dos servidores técnico-administrativos	74
4.4.2	Percepção da política de capacitação	76
5	PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	98
6	CONCLUSÃO	102
	REFERÊNCIAS	106

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar pessoas significa direcioná-las para o alcance de metas, mantendo a eficácia e a eficiência nos procedimentos, levando-se em consideração, ainda, a individualidade dos seus componentes. As pessoas exercem funções dentro de uma organização para realizar seus próprios propósitos e também ajudá-la na consecução das metas institucionais.

As organizações, sejam elas privadas, públicas ou da sociedade civil, apenas alcançam um grau satisfatório no desenvolvimento de suas atividades porque são compostas por pessoas comprometidas na realização de um objetivo comum, qual seja, a busca incessante da qualidade no desempenho de suas funções.

Corroborando com essa realidade, Lacombe e Heiborn (2006) relatam que os indivíduos são os elementos diferenciados e que devem ser vistos como parceiros da organização, diferente de quando o foco da organização era no produto ou no processo. Atualmente, as pessoas são vistas como executores das estratégias e devem permanecer em constante aprendizado (DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2009).

Assim, segundo Lacombe e Heiborn (2006), a alta administração deve privilegiar as ações da área de gestão de pessoas no sentido de melhorar os procedimentos, como por exemplo: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, aperfeiçoamento e planejamento estratégico, de forma que envolva as pessoas nestas metas.

Esta é a nova realidade das organizações públicas que, após diversas transformações ocorridas desde a década de 80, seja no âmbito social, econômico e político, tiveram que buscar pessoas capacitadas para atender às novas exigências de qualidade e de eficácia na solução de problemas (CARDOSO, 2017).

Focando nas organizações públicas é necessário levar em consideração prerrogativas legais nos procedimentos realizados. Sapper e Coronel (2016) destacam que um dos objetivos da República Federativa do Brasil é promover o bem-estar de todos os cidadãos através de uma prestação de serviço de qualidade, respeitando as peculiaridades da gestão pública, como os princípios da legalidade, eficiência, economicidade e também no que se refere a processos licitatórios.

Nesse viés, a capacitação mostra-se como uma ferramenta indispensável para alcançar a prestação de serviço de qualidade, possibilitando manter as pessoas motivadas e habilitadas no desempenho das atividades, e ainda permitindo a profissionalização e o conhecimento técnico dos servidores públicos, de forma a atender aos anseios dos cidadãos, respeitando os

ditames das leis e otimizando a utilização dos escassos recursos públicos (SAPPER; CORONEL, 2016).

Segundo Pereira e Marques (2004), a capacitação tem um espaço decisivo no serviço público, pois, o Estado é uma das maiores organizações existente neste país, dotada de uma pluralidade de funções que estão se transformando continuamente; o que demanda um processo de recapacitação e requalificação no mesmo ritmo, tendo em vista as grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento. Estas transformações, como, por exemplo, mudanças tecnológicas, sociais e culturais permitem que as informações sejam disseminadas com uma grande velocidade, tornando a sociedade mais exigente por pessoas que busquem o conhecimento e que sejam capazes de atender às demandas com qualidade.

No serviço público, de forma mais específica, essa nova perspectiva vem ganhando relevo e importância devidos, tanto que, conforme Sapper e Coronel (2016), a capacitação dos servidores públicos tornou-se uma das prioridades na gestão dos órgãos públicos, resultando em ações como a implementação e a disseminação do ensino à distância nas escolas do governo e a inclusão de políticas de treinamento focadas no aperfeiçoamento do servidor público para o desempenho das suas atividades administrativas.

Detalhando mais um pouco da gestão pública, enfatiza-se o cenário da Universidade Federal. Trata-se de instituição de ensino superior que vivencia um contexto de grande complexidade, pois está inserida em um cenário em que precisa de atender às demandas da sociedade, valorizar os servidores, cumprir a legislação e alcançar os objetivos institucionais.

De acordo com Silva (2017), as Universidades apresentam claras mudanças, como por exemplo, a busca de uma maior oferta em cursos de capacitação, no sentido de obter uma equipe capacitada buscando o alcance das metas. Neste cenário, para Cardoso (2017), a capacitação não é apenas uma ação estratégica, mas necessária para os servidores e também para a organização, visto que as mudanças do mundo contemporâneo demandam mais qualidade nos serviços e um desempenho eficiente e eficaz.

A Universidade Federal de Alagoas (UFAL), objeto do estudo, é uma instituição federal de ensino superior que foi fundada em 1961. Atualmente está instalada no Campus A. C. Simões, em Maceió, e em mais dois *Campi* no interior do Estado: Campus Arapiraca e suas unidades em Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios e Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e sua unidade em Santana do Ipanema. A UFAL possui 1.780 servidores técnico-administrativos. Do total de técnicos, 797 são lotados no Hospital Universitário

Professor Alberto Antunes. Sob o ponto de vista estratégico, a UFAL tem por missão produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum. E seu objetivo é tornar-se referência nacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, firmando-se como suporte de excelência para as demandas da sociedade (UFAL, 2018).

Assim como as outras Universidades, a UFAL, como instituição pública, deve seguir a legislação federal. E, neste contexto, a partir da nova visão estratégica, o governo federal, por meio do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu uma política para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, focando na gestão por competências. Tal Decreto, em seu art. 2º, define gestão por competência como uma gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a). Ainda segundo o decreto, a capacitação deve ser um processo permanente de aprendizado no sentido de desenvolver as competências institucionais através das competências individuais (BRASIL, 2006a).

Dessa forma, observa-se que a capacitação está absolutamente vinculada a gestão por competência, de forma que Dutra, Zuppani e Nascimento (2014) enfatiza que a questão da capacitação está bastante presente no Decreto 5.707/2006, sendo vista como a base para o desenvolvimento das competências. O autor ainda relata que esta nova realidade instituída pelo decreto demonstra o movimento da Gestão Pública em direção a processos mais coerentes com a realidade atual.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5.707/2006, trouxe um enorme avanço na área de gestão de pessoas do setor público, como por exemplo, adequação entre as competências essenciais dos servidores em conjunto com as metas da organização, desenvolvimento permanente do servidor e uma melhor divulgação das ações de capacitação. Esses avanços ocorreram devido às diretrizes implantadas pela PNDP na busca de uma excelência da qualificação profissional (PANTOJA *et al.*, 2012).

Nessa concepção, o servidor desenvolve suas habilidades e capacita-se para enfrentar novos desafios, propiciando à sua instituição uma gama de ferramentas para elevar a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Para Dutra, Zuppani e Nascimento (2014), o modelo de gestão por competências parece plausível e torna-se aceito como base norteadora de desenvolvimento dos novos processos, devido à necessidade que a gestão pública tem de elevar a qualidade dos serviços.

Segundo Duarte, Ferreira e Lopes (2009), a gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo que permite o desenvolvimento das habilidades que vão ter um maior impacto na instituição. A autora ainda relata que se trata de uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e os conhecimentos determinantes da eficácia profissional e, também, as lacunas de capacitação dos servidores para tarefas específicas. Assim, a gestão por competência torna-se uma ferramenta de enorme benefício para a melhoria da política de capacitação em uma instituição pública.

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) relataram que a gestão por competência proporciona o suporte necessário para as ações de desenvolvimento e capacitação, satisfazendo as exigências do Ministério da Educação (MEC), portanto, uma ferramenta para o desenvolvimento dos servidores e das organizações públicas.

Alguns autores, como Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), Leme (2014), Ayres e Silva (2013), citaram exemplos em suas respectivas pesquisas, sobre a aplicabilidade da gestão por competência nas organizações públicas.

Segundo Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), o sistema de gestão por competência já foi implantado em diversas áreas, inclusive nas práticas de avaliação e treinamento, de forma que foi possível construir processos que podem evoluir no sentido de trazer as vantagens do modelo de competências para a oferta de melhores serviços públicos.

Leme (2014) relatou que, por meio da gestão por competência, instituições implantaram uma política voltada para o aprimoramento das pessoas e com orientação para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades, buscando assim a excelência na gestão pública.

Ayres e Silva (2013) identificaram algumas vantagens da gestão por capacitação baseada na gestão por competência, como por exemplo: aumento no número de capacitações, melhoria no desempenho, credibilidade dos serviços prestados, liderança mais eficaz, aumento da autoestima, valorização do servidor, profissionalização dos serviços prestados, fazer o que gosta de acordo com as suas competências individuais e com a competência exigidas pela organização.

Trata-se de exemplos que demonstram a efetividade da gestão por competência como forma de melhorar a política de capacitação de servidores e atendendo a demanda da instituição.

Dessa forma, com propósito de contribuir com a melhoria da política de capacitação da UFAL, surgiu a motivação do estudo deste tema. Além disso, como servidora da instituição

foi possível verificar que as capacitações ocorrem normalmente e ao final delas nem as chefias e nem a gerência de capacitação fazem a verificação das competências adquiridas. Outra questão é que observando os documentos disponibilizados conforme UFAL (2018), nota-se a necessidade de uma política de capacitação mais clara e mais democrática que atenda a todos os servidores e que preze pelo desenvolvimento das competências.

Assim, a busca de melhoria nas atividades desempenhadas pelos técnico-administrativos deve ser uma ação constante e perene, principalmente em uma Universidade Pública que precisa de almejar, tal como na iniciativa privada, a alta qualidade dos seus serviços, em face dos novos desafios que surgem, tais como um cenário de orçamento e quadro de pessoal reduzidos.

Neste sentido, para Silva e Silva (2012), a organização deve estar muito bem preparada e atenta para saber como gerenciar de forma eficaz o seu capital humano, valorizando o potencial individual e coletivo e estimulando seu desenvolvimento, evitando assim a desmotivação por parte de seus colaboradores, o que poderia prejudicar toda a organização.

O grande desafio da administração pública é proporcionar estímulo e motivação para que os servidores busquem, de forma incessante, a capacitação, disponibilizando ferramentas essenciais no desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos (DUARTE, FERREIRA E LOPES, 2009). Para vencer este desafio, a Universidade Pública deve alinhar a sua política de gestão estratégica de pessoas com as necessidades de capacitação e, também, com as bases legais, como, por exemplo, o Decreto 5.707/2006 que instituiu a PNDP, sendo um dos instrumentos do sistema de gestão por competência.

O estudo deste tema torna-se primordial ao considerar que uma Universidade Pública precisa ser composta por servidores técnico-administrativos capacitados e habilitados para atender aos objetivos da instituição. Dessa forma, torna-se relevante buscar ferramentas potenciais que melhorem a política de capacitação da UFAL, a fim de alcançar um grau de excelência, no intuito de manter em seus quadros servidores capacitados e motivados.

Além disso, acredita-se na relevância do tema capacitação com base na gestão por competência, visto que servidores técnico-administrativos efetivamente capacitados direcionam as suas habilidades, conhecimentos e atitudes no desenvolvimento dos objetivos estratégicos da instituição.

Cabe destacar também a relevância de conhecer as expectativas dos servidores técnico-administrativos da UFAL nos quesitos que dizem respeito à política de capacitação da instituição.

Este trabalho, como já demonstrado, justifica-se, de forma prática, pela necessidade de verificar a coerência entre a política de capacitação da UFAL e as normas da PNDP e a percepção do servidor. Possibilitando gerar uma proposta de capacitação baseada na gestão por competência, melhorando os procedimentos dos cursos de capacitação, proporcionando um retorno realmente significativo para a universidade e melhorando a percepção do servidor no intuito de mantê-lo envolvido, comprometido e motivado.

Como justificativa teórica pode-se afirmar que a aplicação da gestão por competência nas organizações traz um suporte para as ações de desenvolvimento e capacitação, proporcionando aos capacitados que direcionem as suas habilidades, conhecimentos e atitudes no desenvolvimento dos objetivos estratégicos.

Portanto, diante deste contexto, a questão de pesquisa está associada a como a política de capacitação da UFAL é percebida pelos servidores técnico-administrativos. Assim, esta pesquisa tem como questão de pesquisa: Qual a percepção do servidor técnico-administrativo com relação a política de capacitação da UFAL?

A partir dessa questão pretende-se desenvolver uma proposta de melhoria para a política de capacitação desenvolvida pela UFAL, utilizando os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação a política de capacitação da Universidade Federal de Alagoas.

Objetivos específicos:

- Identificar e analisar a política de capacitação da UFAL;
- Verificar os interesses e as dificuldades dos servidores em participar do processo de capacitação;
- Verificar a existência de ferramenta que permite análise para melhoria da política de capacitação;
- Elaborar um plano de ação, baseado na gestão por competência, para melhoria da política de capacitação da UFAL.

Este trabalho está estruturado em 6 (seis) seções. Esta primeira seção é a introdutória, composta pela contextualização, problemática e justificativa, objetivo geral e os objetivos específicos. A segunda seção aborda o referencial teórico, relatando sobre o contexto da gestão pública, da gestão por competência e da capacitação. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, estão descritos os resultados e discussões. Na

quinta é apresentada a conclusão do trabalho. Logo após é apresentado as referências utilizadas na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica que embasa a pesquisa. Tem por objetivo expor uma revisão teórica abrangendo questões sobre gestão pública, gestão por competência e capacitação. Trata-se de temas essenciais para atingir o objetivo geral da pesquisa, qual seja, analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação à política de capacitação da UFAL, assim como propor um plano de melhoria da capacitação por meio da gestão por competência.

2.1 Gestão Pública

A administração pública, ao longo dos anos, vem passando por um processo contínuo de modificações, buscando a eficiência e eficácia no sentido de melhorar o desempenho das atividades. Assim, houve uma grande evolução, principalmente, à medida que as organizações públicas entendiam que as pessoas constituíam os recursos principais para o alcance dos seus objetivos (NASCIMENTO, 2015).

Baroni e Oliveira (2006) acreditam que as mudanças sociais, políticas e econômicas que surgiram a partir dos anos 80 afetaram as organizações públicas determinando um duplo desafio: o da construção de uma máquina administrativa eficiente, e, ao mesmo tempo, democrática. Os autores comentam que se trata de um questão ainda em voga e que exige que as pessoas estejam capacitadas para enfrentar tais desafios gerenciando situações complexas de forma criativa.

Essas mudanças, na visão de Vergara (2016), são decorrentes da complexidade do mundo contemporâneo que revelam algumas dimensões como: a era da informação e o processo de globalização, as forças e fraquezas dos modelos de desenvolvimento humano e o surgimento de novos valores pessoais.

Dessa forma, a administração pública precisa rever conceitos visualizando um novo contexto de transformações. Nessa concepção, Teixeira Filho, Almeida e Ameida (2017) destacam que é necessário que o setor público altere seus padrões usuais de atuação, buscando transformar modelos organizacionais apoiados em estruturas burocráticas e rigidamente hierarquizadas em modelos estruturais mais flexíveis e adaptáveis a mudanças mais profundas e aceleradas.

Assim, dentro deste contexto, Nascimento (2015) enfatiza que a modernização no serviço público ocasionou uma reflexão sobre a necessidade da busca contínua do autodesenvolvimento por parte dos próprios servidores, comprovando que a política de capacitação ganhou grande importância dentro das instituições, principalmente nas organizações públicas.

Em linhas gerais, a administração pública busca satisfazer às necessidades da sociedade, incluindo a saúde, segurança e educação. Segundo Marinela (2005), a administração pública é o aparelhamento do Estado que tem como dever a realização de serviços para satisfazer às necessidades coletivas.

Para Alexandrino e Paulo (2008), administração pública pode ser estudada em dois sentidos, amplo e estrito. Em sentido amplo, abrange os órgãos do governo que exercem função política, tendo como objetivo o estabelecimento de diretrizes dos planos de atuação do governo e fixação das políticas públicas. Em sentido estrito, inclui os órgãos e pessoas jurídicas que exercem a função administrativa. Os autores ainda apontam como atividade própria da administração pública a atividade de serviço público.

Serviço público é toda atividade que a administração pública executa, direta ou indiretamente, sob regime predominantemente público, para satisfação imediata de uma necessidade pública, ou que tenha utilidade pública (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p. 21).

Segundo Bergue (2010), a administração pública tem como finalidade oferecer serviços a coletividade. Relata que, para a produção de serviços, a administração pública utiliza-se de recursos materiais e humanos, denominando estes últimos de agentes públicos.

Para Duarte, Ferreira e Lopes (2009), um dos grandes desafios do serviço público é estimular a criação de mecanismos utilizados na busca do desenvolvimento profissional, no sentido de incentivar a aprendizagem e proporcionar oportunidades reais de crescimento profissional do servidor.

Amaral (2006) enfatiza que, para que a administração pública brasileira seja, de fato, um dos fatores de riqueza e de vantagem competitiva do país, é imprescindível investir nos servidores. Dessa forma, não se pode deixar de destacar que, conforme as transformações ocorridas, a capacitação começava a ser percebida pela administração pública como uma ferramenta importante na busca da eficiência para um melhor atendimento de suas demandas e dos objetivos aos quais se propõe.

Sob este aspecto, cai a lançar fazer uma pequena digressão evolutiva da administração pública, tomando-se em conta que a mesma passou por três modelos, quais sejam, o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Discute-se ainda um quarto modelo denominado de novo serviço público.

Na era da administração pública patrimonialista, os governantes não faziam uma distinção entre o patrimônio público e o seu próprio patrimônio privado. Para os governantes, a máquina administrativa funcionava como uma extensão do poder, o que dava para os governantes amplos poderes, com ínfimo controle externo. As pessoas que trabalhavam nas instituições eram vistas apenas como executores de procedimentos sem nenhuma profissionalização (BRESSER PEREIRA, 1998).

Para Weber (1991), o patrimonialismo diz respeito à forma de dominação que se exerce em função do pleno direito pessoal. É o modelo de gestão em que o soberano é o Estado; não há bens públicos, tampouco particulares, pois todos os bens são do soberano, do Estado. Como o foco era sempre nos interesses particulares, o patrimonialismo impedia uma gestão pública profissionalizada. Nessa época, a administração pública tinha como característica a corrupção e o nepotismo, não existia o critério do merecimento, os cargos eram negociados e a sua ocupação era ato discricionário de cada governante. Assim, não havia interesse em treinar e capacitar os servidores.

Então, na tentativa de eliminar a corrupção e o nepotismo da administração patrimonialista, surge o modelo burocrático, inspirado em Max Weber. Com a administração pública burocrática são adotados os critérios da impessoalidade, regras, hierarquia, profissionalização e formalismo. Segundo Bresser Pereira (1998), no Brasil, o modelo burocrático iniciou-se com a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, efetuados no governo de Getúlio Vargas, na década de 1930. Nessa época surge o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) - , criado através do Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1939, vinculado à Presidência da República, com o objetivo de modernizar a burocracia e aprofundar a reforma administrativa reduzindo a ineficiência da administração pública (BRESSER PEREIRA, 1998). A partir desse momento, notou-se a preocupação em buscar o aperfeiçoamento dos servidores. Uma das metas da reforma administrativa era estabelecer a entrada de servidores através de concurso público (meritocracia) e capacitar os servidores.

A partir de então, observa-se que a questão do desenvolvimento do servidor começa a ser estudada - mesmo que ainda fora do modelo ideal, pois ainda não havia uma política de

recursos humanos. Passa-se a exigir critérios de avaliação, recompensa pelo desempenho e capacitação, embora com foco na máquina administrativa e não nas pessoas. De certa forma, o patrimonialismo continuava a influenciar a administração do Estado brasileiro, contudo, de forma mitigada.

A administração pública gerencial surge na segunda metade do século XX como resposta à expansão das funções do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). Este modelo traz respostas à algumas falhas da administração burocrática, propondo uma ruptura com padrões gerenciais tomados como ultrapassados e orientando-se para uma gestão pautada por resultados (BERGUE, 2010). Nasce da necessidade de reduzir custos, aumentar a qualidade do serviço prestado, focando o resultado no cidadão e não no Estado. Está voltada para o interesse público. Buscando serviços de qualidade, o Estado observou a importância de ter a capacitação como um dos princípios norteadores do seu corpo técnico.

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a administração gerencial está baseada no modelo anterior, de forma que continua utilizando alguns princípios de forma mais flexível, como por exemplo: i) admissão através de concurso público; ii) existência de plano de carreira; iii) avaliação de desempenho dos funcionários; e iv) treinamento e capacitação (BRASIL, 1995).

Além desses três modelos, administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial, já consagrados pela literatura, alguns autores relatam sobre o surgimento de um quarto modelo, denominado novo serviço público.

Segundo Denhardt (2011), o novo serviço público é a possibilidade de sanar os problemas deixados pela administração burocrática e gerencial. Nesse modelo, a gestão de pessoas ganha mais notoriedade, pois as pessoas passam a ter mais importância na realização dos procedimentos. A partir das premissas deste novo modelo, Denhardt (2011) idealizou alguns princípios, dentre eles a valorização das pessoas, não apenas da produtividade.

Cabe destacar que os modelos acima citados não aconteceram em períodos distintos. Na tentativa de implantação de um novo modelo, sempre restava alguma ideologia do anterior. Importante também ressaltar que a tentativa de afastar a administração do patrimonialismo e da burocracia disfuncional ocorre de forma mais incisiva pela ação das forças sociais que demandam uma maior exigência na qualidade dos bens e serviços públicos (BERGUE, 2010).

De acordo com Amaral (2006), a partir da década de 90, o esforço na busca de melhoria e aperfeiçoamento da administração pública obteve benefícios, mesmo com problemas ainda existentes, como, por exemplo, a limitação orçamentária. A autora relata que mesmo que a

administração pública enfrente limitações, como recurso orçamentário reduzido, é necessário e possível motivar os servidores públicos por meio da sua capacitação permanente.

Com as premissas acima, resta claro que a capacitação começa a ser visualizada como forma de alcançar os resultados das organizações públicas, valorizando-se o fator humano como a principal engrenagem a movimentar a máquina pública de forma eficiente, sendo a capacitação do servidor a lubrificação necessária da engrenagem a fim de que a mesma mantenha-se em pleno funcionamento.

2.2 Gestão por competência

Ao longo do tempo o termo gestão por competência obteve diversos significados. Duarte, Ferreira e Lopes (2009) afirmam que a partir da Revolução Industrial o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. Bergue (2010) ressalta os significados do termo competência em dois tipos: o que informa sobre prerrogativas e responsabilidades de um determinado órgão ou agente público, e o que diferencia pessoas em relação a atributos de desempenho, compartilhando, assim, da mesma ideia de Duarte, Ferreira e Lopes (2009).

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) relatam que, a partir de 1970, o assunto foi tema de debates teóricos com algumas pesquisas na área. Fleury e Fleury (2001), Dutra, Hipólito e Silva (2000), Dutra (2004) e Cardoso (2017) destacam que o tema é fruto de debates iniciais na literatura norte americana durante as décadas de 70 e 80 com os autores Boyatzis (1982), Spencer Jr. e Spencer (1993). Para estes estudiosos, a competência se encaixa em um conjunto de qualificações ou características exaltáveis (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permite que o indivíduo realize determinada atividade de forma superior.

Assim, estes estudos geraram novos conceitos sobre competência, como “Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (DUARTE, FERREIRA E LOPES, 2009, p. 106), sendo que numa perspectiva instrumental o termo competência é representado como um conjunto de conhecimentos (saber algo), habilidades (saber fazer algo) e atitudes (querer fazer algo), representado pela sigla CHA, que reúne as iniciais de cada termo deste conjunto (CARDOSO, 2017).

Segundo Dutra (2004), uma outra linha de estudo foi realizada pelos estudiosos europeus, principalmente pelo francês Zarifian (1999) que não associa a competência ao conjunto das

qualificações, mas sim às realizações do indivíduo em determinado contexto, enfatizando o processo de formação profissional, principalmente no que diz respeito à técnica (FLEURY JR.; FLEURY, 2001).

De acordo com Zarifian (1999), a competência é aquela que se apoia em conhecimentos adquiridos e que são transformados a medida que aumenta a complexidade da situação. Para o autor, as competências na organização dividem-se em: competência sobre processos, competências técnicas, competência sobre a organização, competência de serviço e a competência social (autonomia, responsabilização e comunicação).

Segundo Burigo e Laureano (2013), com o advento do neoliberalismo, na década de 90, novas práticas de gestão surgiram para buscar a competitividade e um comportamento estratégico dos trabalhadores em busca de resultados concretos, inserindo aí a gestão por competências. Os autores também consideram que competência corresponde ao conjunto de características individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) que, dentro de uma organização, possibilita a realização de atividades profissionais segundo certas diretrizes, para produzir resultados que satisfaçam critérios de desenvolvimento da instituição onde o servidor esteja inserido. Bohlander, Snell e Sherman (2003) compartilham do mesmo pensamento dos autores citados, relatando que as competências das pessoas incluem o conhecimento, as qualificações e as habilidades incorporadas em um indivíduo. Os autores destacam que esses fatores fazem parte das especificidades necessárias no desempenho das atividades exigidas por determinado cargo. Assim, é necessário conhecer essas especificidades do cargo e do perfil do indivíduo.

Visto que diversos autores (BURIGO; LAUREANO, 2013; BERGUE, 2010; DUARTE, FERREIRA E LOPES, 2009; BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003) citam a interação entre conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), cai a lançar analisar estes três conceitos. Conforme Bergue (2010):

- Conhecimentos: elementos conceituais ou técnicos que o indivíduo precisa para desempenhar determinada atividade. Ex: teorias organizacionais, legislação aplicada ao setor público, tecnologias de gestão etc.

- Habilidades: capacidade de conversão do conhecimento em ação. Ex: capacidade analítica, comunicação, flexibilidade, capacidade de persuasão etc.

- Atitude: relacionado a atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. Ex: valores éticos, transparência, cortesia, cordialidade etc.

Ainda conceituando competência, Fleury Jr. e Fleury (2001) vão mais além. Relatam que o termo resulta na junção do saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para os autores, a competência só será gerada caso o indivíduo utilize o seu conhecimento e *know how*, por meio de uma comunicação eficiente.

Para Cardoso (2017), além do plano individual, marcado pelo tripé formado CHA, a análise de competência deve abranger o sujeito, o contexto e o desempenho. Assim, a autora reflete a inter-relação entre as competências individuais, coletivas e organizacionais (DUTRA, 2004), destacando que a conexão entre indivíduos e grupo de indivíduos, ambos acompanhados pelas suas competências, é essencial para alcançar os objetivos da organização.

Nesse contexto, é possível verificar que há a competência da organização e há o conjunto de competência do indivíduo, coexistindo um processo contínuo de interação das competências (DUTRA, 2004).

Dutra, Zuppani e Nascimento (2014) acredita que adotar um modelo de gestão por competência vai além de ter indivíduos que possuem determinadas competências individuais. Pois, segundo o autor, antes de mais nada é necessário entender a estratégia organizacional e alinhar os recursos com objetivo de obter um retorno de acordo com as capacidades e complexidades exigidas no alcance das metas e objetivos organizacionais. Deste modo, todos os subsistemas da gestão devem trabalhar com o mesmo foco e integradamente.

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) relatam uma grande importância para organização em gerir através da gestão por competências, qual seja, a de direcionar o foco nas estratégias da organização de modo que permita o desenvolvimento das habilidades que proporcionam um maior impacto para a organização. Segundo os autores, a gestão por competências possibilita a identificação das competências essenciais, as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessárias, e também as lacunas de capacitação. Ou seja, as competências individuais e organizacionais devem ser alinhadas com o planejamento estratégico, a missão e a visão da organização. Dessa forma, a organização tem melhores condições para tomar decisões, realinhar as estratégias e definir planos de ação.

Segundo Cavalcante e Oliveira (2011), no contexto público, a noção de competência precisa ser constantemente discutida. Para os autores, os resultados das políticas de gestão por competências do setor privado não são adequados às peculiaridades e especificidades do setor público.

A gestão por competências é uma das estratégias da moderna gestão de pessoas (AMARAL, 2006) que busca o critério da excelência na administração pública através da valorização do servidor, permitindo o desenvolvimento de atributos como iniciativa, criatividade e inovação através de uma nova e moderna política de capacitação. Além disso, a valorização do servidor reflete no aumento da qualidade dos serviços, trazendo uma nova imagem do setor público junto à população (CARDOSO, 2017).

Segundo Amaral (2016), a excelência na administração pública depende de uma moderna gestão de pessoas que promova a gestão por competência.

A aplicação da gestão por competência tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho (AMARAL, 2016, p. 554).

Em um ambiente complexo da administração pública com diversas incertezas (políticas e orçamentárias), Baroni e Oliveira (2006) acredita que o conceito de competência deve levar em consideração aspectos intrínsecos do indivíduo como, por exemplo, iniciativa, senso de responsabilidade, mobilizar os colaboradores para atingir os objetivos comuns, motivar o trabalho em equipe, além do engajamento dos indivíduos.

Nesta linha também, segue Burigo e Laureano (2013) que acreditam que no setor público a base fundamental da abordagem de competência deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser um conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao cumprimento da missão da instituição, de forma que os indivíduos se engajem e se comprometam com os objetivos da instituição.

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) enfatizam que a gestão por competências tem uma aplicabilidade positiva nas organizações públicas, proporcionando suporte necessário para as ações de desenvolvimento e capacitação, sendo uma ferramenta para o desenvolvimento dos servidores e das organizações.

A gestão por competência significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (AMARAL, 2016, p. 552).

Dentro deste cenário, considerando as instituições públicas, como já destacado anteriormente, a matriz conceitual de gestão por competência (BERGUE, 2010) surge a partir do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública (BRASIL, 2006a).

Este documento foi criado pelo governo federal devido a necessidade de profissionalizar os servidores, identificando e reconhecendo os profissionais, sem deixar de alinhar às diretrizes da instituição (LEME, 2014).

Assim, o referido decreto, em seu artigo 1º, estabelece a PNDP com os seguintes propósitos: eficiência, eficácia e qualidade nos serviços; desenvolvimento permanente do servidor; adequação das competências requeridas aos objetivos da instituição; divulgação das ações de capacitação; e racionalização dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

A PNDP traz novas diretrizes que servem de parâmetros para as ações da política de capacitação das instituições públicas. Segundo Cardoso (2017), a PNDP é uma proposta inovadora, com enfoque no desenvolvimento organizacional através do desenvolvimento individual, utilizando a capacitação, no intuito de romper com os modelos tradicionais da administração pública e amplificar a importância da competência para todas as organizações públicas.

Neste contexto, não resta dúvida que a gestão por competência traz um novo desafio para a Administração Pública, segundo Burgino e Laureano (2013) é mais do que apropriação do conceito de competência, trata-se do desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em instituições flexíveis e empreendedoras. Dutra, Zuppani e Nascimento (2014) considera que um dos desafios da gestão por competência é fazer a adequada identificação das competências necessárias para que a organização atinja suas metas e possa garantir um suporte nos programas de capacitação e desenvolvimento. Ayres e Silva (2013) enfatizam que o desafio é ainda maior considerando uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), pois esta possui especificidades na estrutura e na cultura que podem dificultar a inserção de um sistema de gestão por competência.

A gestão por competências tem sido implantada em muitas organizações públicas com objetivo de gerenciar *gap* ou a lacuna de competência, reduzindo a discrepância entre as competências necessárias para a concretização dos objetivos organizacionais e aquelas competências já existentes na organização (BRANDAO; BAHRY, 2005).

Implantar um modelo de gestão por competência não depende de um modelo certo e determinado, a escolha do modelo deve ser pautado no objetivo e no nível de maturidade da organização (LEME, 2014). Para isso, a organização pública deve agir de forma estratégica, possibilitando a sinergia entre as partes e agregando valor para própria instituição como

também para as pessoas que possuem relações de trabalho nessas organizações (DUTRA, 2004).

Dentro de um modelo de gestão por competência é realmente importante que a organização pública tenha indivíduos com determinadas competências individuais, mas, além disso, é preciso compreender a estratégia da organização e alinhar as competências individuais para desenvolver um repertório de entregas de acordo com as capacidades e complexidades, com o objetivo de alcançar metas organizacionais. Deste modo, todos os subsistemas de gestão de pessoas devem trabalhar com o mesmo foco e integradamente (DUTRA, ZUPPANI E NASCIMENTO 2014).

O modelo de Gestão por Competência (GPC) de Leme (2014) abrange: sensibilização dos servidores com a divulgação do projeto; levantamento de competências, iniciando com a definição das competências organizacionais (a partir de entrevistas com servidores e validação com gestão superior), seguida da definição das competências de cada função e identificação de competências dos servidores, além do acompanhamento e evolução das competências.

Segundo Landfeldt e Odellius (2017), levando em consideração a perspectiva legal, como o PNPD, a necessidade para implantação do modelo de GPC gira em torno de: mapear competências, traçar as ações de capacitação considerando as competências mapeadas, avaliar aspectos relacionados aos servidores (capacitação, desempenho), segundo as competências e atualizar as competências.

Pode-se observar que cada autor e cada organização segue fases diferentes na implantação de uma gestão da capacitação por competência. Mas é notável que fazer o mapeamento de competência é fator primordial em qualquer modelo de gestão por competência. Segundo Brandão e Bahry (2015), o mapeamento tem como objetivo identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Conforme Brandão e Bahry (2015), para fazer o mapeamento primeiramente é necessário identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias para o alcance das metas da organização. Para isso, geralmente é feita uma pesquisa documental analisando o conteúdo da missão, da visão, dos objetivos e outros itens relacionados à estratégia da organização. O próximo passo é fazer uma coleta de dados com pessoas-chave da organização, ou utilizar outros procedimentos como grupo focal e questionário estruturado, documentos que compõem o planejamento estratégico da organização. Os autores ainda relatam que após a

realização do mapeamento é possível realizar o desenvolvimento das competências, no sentido de minimizar as lacunas existentes que podem impedir o alcance dos objetivos organizacionais.

Estudos demonstram que os benefícios identificados com a adoção da GPC foram: melhoria e maior integração na gestão de pessoas; melhoria da gestão e em processos organizacionais; maior objetividade nos processos de avaliação; conhecimento de expectativas e dificuldades dos servidores e dos trabalhos realizados; motivação dos servidores por se sentirem parte da organização (LANDFELDT; ODELIUS, 2017). Mas, as autoras Ayres e Silva (2013) relatam que a delimitação do sistema em uma determinada estrutura de referência pode balizar de forma mais concreta a difusão do sistema de GPC de maneira mais coerente com o contexto político, social e cultural da instituição. Dessa forma, esta delimitação tem ocorrido em muitas instituições públicas, como por exemplo em Universidades, ao inicializar a implantação da GPC pelo setor de capacitação, de acordo com diversos estudos (Landfedt e Odelius, 2017).

Para Burigo e Laureano (2013) e Pantoja *et al.*, (2012) o modelo de gestão por competência deve ser inserido nas Universidades, pois trata-se de um delimitador definido pelo Decreto 5.707 (BRASIL, 2006a), que deve ser implementado, independente da realidade da Instituição, pois, conforme Pantoja *et al.*, (2012) trata-se de arcabouço legal que visa planejar, executar e avaliar as ações de capacitação de uma determinada organização.

2.3 Capacitação

Sabe-se que na busca de um serviço de melhor qualidade é essencial que a instituição provoque a capacitação e o treinamento de seus servidores, como ferramenta indispensável de melhoria técnica, desenvolvimento de habilidades e motivação de seus quadros.

Segundo Baroni e Oliveira (2006), as organizações atualmente sentem-se obrigadas a buscar diferencial para se adequarem às exigências dos cidadãos. Para enfrentar estes desafios o autor relata que as organizações necessitam de pessoas com maior grau de autonomia e iniciativa, aptas a resolverem os problemas que frequentemente se apresentam.

Antes de mais nada, torna-se necessário abordar dois conceitos: Capacitação e Treinamento. Cabe ressaltar que este estudo abordará os conceitos de capacitação e treinamento como distintos.

Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017) partem do pressuposto de que a polissemia do conceito capacitação é forte no contexto da produção brasileira e que existe uma certa hegemonia da ideia tradicional de que estes processos de conceituação da capacitação podem ser vistos como sinônimos de modelos de treinamento tradicionais. Os autores ainda relatam que o conceito de capacitação é bastante amplo e possui uma série de sentidos vistos, por vezes, como sinônimos.

Outros autores distinguem os referidos conceitos. Para Nascimento (2015), a conceituação de treinamento exprime significados diferentes. Na concepção administrativa e científica, o treinamento é um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, sendo entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para exercer de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Nesta mesma vertente, Sapper e Coronel (2016) destacam que o treinamento é uma ferramenta que possibilita que as organizações atendam algumas demandas, como, por exemplo, ambiente competitivo que exige novas performances, contínuo processo de aprendizagem e a busca pela modernidade organizacional. Já Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017) relatam que a visão do treinamento é de um modelo limitado a simples requalificação dos funcionários de uma organização no que diz respeito às suas atividades cotidianas. E, segundo Lacombe e Hilborn (2006), treinamento é qualquer atividade que auxilie o indivíduo a torna-se apto para desenvolver de forma eficiente sua atividade.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) utilizam os dois termos combinando-os em uma única frase “treinamento e desenvolvimento” para indicar um conjunto de atividades que aumentam a base de habilidades dos funcionários, destacando que o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais, devendo o gestor se atentar às metas e estratégias da organização, orientando o treinamento de acordo com estas estratégias.

Alguns autores entendem a capacitação como desenvolvimento, por exemplo, segundo Werther e Davis (1983, p. 198), “O treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos, e o desenvolvimento prepara para cargos futuros”. Aquino (1979, p. 174) relata que “Enquanto o treinamento associa a ideia de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento no emprego como pessoas e como profissionais”. Noe, Clarke e Klein (2014) acreditam que o desenvolvimento do indivíduo pode incluir formas de treinamento, mas que estejam relacionadas, não apenas a educação formal e experiências de trabalho, mas também a relacionamentos e avaliações de personalidades e habilidades.

Nesta mesma concepção, Nascimento (2015) aponta que o treinamento precisa desenvolver competências nas pessoas, no sentido de tornarem-se mais produtivas e contribuir para a organização. Assim, a autora justifica que, ao se referir à capacitação de pessoas, a tendência é falar em desenvolvimento de pessoas ou educação no trabalho.

Sob este ponto de vista, Pacheco *et al.*, (2009) também analisam o treinamento de forma diferente da capacitação. Acreditam que os treinamentos tiveram relevante papel em termos de desenvolvimento parcial, mas, na perspectiva contemporânea, alguns se tornaram ineficientes, em virtude de, muitas vezes, não terem sido mensurados, tampouco avaliados, e não propiciarem a visão do todo.

Para Pacheco *et al.*, (2009), esses treinamentos para qualificação específica devem ser substituídos por programas permanentes de aperfeiçoamento, independentemente de questões pontuais demandadas pela organização. Assim, compartilhando também desse pensamento, Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017) relatam que é necessário adotar um conceito mais amplo representado pela capacitação enquanto instrumento diretamente relacionado às demandas estratégicas da organização.

Para Miranda, Santos e Tude (2015), a capacitação continuada tem por objetivo promover o desenvolvimento de pessoas com competências necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos. Essa meta, para a gestão de pessoas dentro de uma organização, não é nada fácil, principalmente considerando que o desenvolvimento de pessoas, conforme Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017), é algo complexo, em virtude de lidar diretamente com indivíduos, pois envolve questões e interesses de natureza pessoal que devem ser associados aos interesses da organização na qual estes indivíduos atuam.

Dessa forma, analisando os conceitos dos autores, é possível depreender que capacitar é desenvolver habilidades e tornar alguém apto a enfrentar novos desafios. Treinar é melhorar as atividades que já são executadas por uma pessoa que já foi capacitada.

Assim, entende-se que capacitação proporciona desenvolvimento e aperfeiçoamento, possibilitando que a pessoa adquira novas habilidades e esteja preparada para novos desafios e novas responsabilidades. No sentido de manter a eficiência e a eficácia do serviço público, os servidores devem ter postos à sua disposição cursos que visem à sua capacitação e, aliado a isto, o constante treinamento das habilidades adquiridas em suas capacitações. Neste contexto, Noe, Clarke e Klein (2014) acreditam que a crescente importância do conhecimento e das habilidades proporcionam o desenvolvimento do capital humano e vantagem competitiva para

organização, mudando o foco da pesquisa em treinamento e desenvolvimento para o bem-estar do indivíduo.

Miranda, Santos e Tude (2015) destacam que a capacitação baseia-se no mapeamento dessas competências, comparando as necessárias com as existentes no quadro de pessoal. Nessa mesma linha, Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017) enfatizam, no que se refere a um processo de capacitação, que há uma necessidade de estreita relação com um mapeamento prévio das competências organizacionais, frente às suas demandas reais em termos de pessoal.

E para mapear essas competências uma das estratégias mais utilizadas é o levantamento das necessidades de treinamento (LNT).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) relatam a importância de se fazer um levantamento das necessidades antes de iniciar um programa de treinamento e capacitação ressaltando que a melhor forma de conduzir este processo é fazendo uma análise de três pontos distintos: da organização, da tarefa e da pessoa.

Alguns autores não acreditam mais na efetividade dessa ferramenta da forma como era utilizada. Pacheco *et al.*, (2009) afirmam que, durante muito tempo, a área de desenvolvimento humano mapeou suas ações de qualificação e capacitação, por meio do método de levantamento das necessidades de treinamento, mas acreditam que a ferramenta LNT só é efetiva em situações pontuais e urgentes que exigem uma ação imediata na execução das atividades, não sendo eficiente para o desenvolvimento das competências essenciais.

O LNT foi, para gestão de pessoas, uma prática bastante comum na busca da identificação das necessidades de treinamento. Muitas vezes, a coleta e a análise das necessidades apresentadas por gestores foram tratadas de forma apartada e desarticuladas dos sistemas que compõem a estrutura corporativa. Essa metodologia tornou-se ineficiente ante os atuais desafios estratégicos (PACHECO *et al.*, 2009, p. 43).

Ainda assim, é necessário que a organização tenha uma estratégia para perceber as discrepâncias entre conhecimentos, habilidades e aptidões do ocupante do cargo e das atividades do cargo (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003), possibilitando obter ferramentas para verificar as reais necessidades de treinamento.

Então Pacheco *et al.*, (2009) sugerem uma mudança no foco para identificar as necessidades estratégicas de capacitação e de desenvolvimento, através das seguintes etapas:

- Alinhamento das estratégias com o foco da organização;
- Mapeamento das competências organizacionais;

- Definição e elaboração dos macroprojetos para o plano de ação de Capacitação e Desenvolvimento (C&D);
- Modelagem de programas e plano de ação;
- Implementação dos programas, avaliação e análise de resultados;
- Revisão e aperfeiçoamento das estratégias de capacitação e desenvolvimento.

Carvalho *et al.*, (2009) também corroboram com esse pensamento ao enfatizarem que o processo de capacitação deve estar alinhado com as estratégias da organização, pois, segundo os autores, a demanda da capacitação ocorre para resolver os problemas do cotidiano e visualizar ações futuras que fazem parte das metas estabelecidas pela organização.

A base da diretriz da gestão por competência é o alinhamento entre a capacitação e a estratégia da instituição. Segundo Ayres e Silva (2013), a implantação de um sistema de capacitação baseado por competência deve ser fundamentado em bases teóricas (trata-se da aprendizagem adquirida), legais (leis, decretos e instrumentos legais aos quais as IFES estão submetidas) e educacionais (remete à inovação no ambiente de aprendizagem).

No processo de capacitação baseado em GPC são selecionados conhecimentos que os alunos necessitam de aplicar, focando os esforços de aprendizagem que possibilitem a integração entre o saber e o saber fazer (CARVALHO *ET AL.*, 2009).

Ao propor um sistema de capacitação baseado na competência em uma IFES, as autoras Ayres e Silva (2013) consideram a ação de capacitação como uma intervenção planejada através de um processo formado por quatro etapas, quais sejam: mapeamento de competências, planejamento, ação e avaliação. Essas etapas, como já citado anteriormente, podem diferenciar em cada organização, a depender do objetivo considerado.

De acordo com o Guia de Capacitação por Competência (BRASIL, 2012) para que a instituição possa construir um plano de desenvolvimento com ações de capacitação é necessário que as etapas de mapeamento e de diagnóstico das competências sejam cumpridas primeiramente. Após isso, devem seguir as seguintes etapas: definição das áreas prioritárias de capacitação e desenvolvimento; planejamento das ações de capacitação para desenvolvimento das competências selecionadas; avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento.

Contemplando também estas etapas, Carvalho *et al.*, (2009) estabelecem alguns itens essenciais que um programa de capacitação ou formação baseado em competência deve seguir, como por exemplo:

- identificação das competências a serem desenvolvidas;

- requisição da participação dos funcionários e dirigentes na estratégia de capacitação desde a identificação das competências;
- experiências de aprendizagem guiadas por acompanhamentos e trocas frequentes com um profissional que atua como avaliador pessoal e consultor de capacitação;
- ênfase na obtenção de resultados;
- formação ou capacitação com material didático que reflita situações e experiências de trabalho reais;
- situações de aprendizagem em grupos reduzidos;
- ensino menos dirigido à exposição de temas e mais centrado no processo de aprendizagem das pessoas. Base no aprender fazendo e no aprender a aprender;
- critérios de avaliação a partir da análise de competências, com condições avaliativas claras e de conhecimento público;
- capacitação e formação dirigidas ao desenvolvimento e à avaliação de cada competência;
- avaliação que considere os conhecimentos, as atitudes e o desempenho como principais fontes de evidência;
- planejamento do programa em sua totalidade, com avaliações sistemáticas com objetivo de aprimoramento contínuo.

Dentro do setor de capacitação, conforme estudos realizados e descritos por Carvalho *et al.*, (2009), o principal desafio na implementação da GPC é difundir a importância da representatividade das competências para a capacitação e suas vantagens, disseminando esta ideia entre os servidores, chefes de equipe e com todos envolvidos na área de recursos humanos (CARVALHO *ET AL.*, 2009). Nesse caso, a responsabilidade recai sobre as pessoas que precisam de desenvolver e utilizar suas competências individuais. E, para isso, segundo os autores, o indivíduo precisa de ter um objetivo, saber aonde deseja chegar profissionalmente, buscando sempre o seu desenvolvimento, de modo articulado com as estratégias da organização.

2.3.1 Capacitação na Gestão Pública e nas Universidades Federais

Com a busca pela qualidade no serviço público, surgiu uma nova perspectiva, que, conforme Baroni e Oliveira (2006), passou a pesar na balança a perspectiva que viabilizasse a criatividade, a iniciativa, o comprometimento e a responsabilização das pessoas com os objetivos e estratégias da organização. Pode-se observar que atualmente o foco é no indivíduo,

dessa forma, a visão da gestão pública desloca-se para o desenvolvimento e o aprendizado das pessoas. Assim, capacitação passa a ser uma ferramenta importante no desenvolvimento das habilidades essenciais na busca da excelência no serviço público.

Cavalcante e Oliveira (2011) possuem a concepção de que a administração pública tem procurado profissionalizar os servidores no intuito de modernizar os processos de gestão, utilizando o recurso público de forma racional e efetiva, no sentido de proporcionar um serviço de melhor qualidade. Da mesma forma analisam Sapper e Coronel (2016), quando relatam que as exigências e complexidade da organização pública demandam um quadro de servidores treinados, conhecedores de leis, regulamentos e processos administrativos da instituição e de seu setor de atuação, reforçando assim a importância do treinamento, o que, na concepção dos autores, ocorre geralmente por meio de cursos de capacitação.

Nesse sentido, Baroni e Oliveira (2006) acreditam que para profissionalizar os servidores públicos é necessário considerar a natureza do trabalho, fazendo uma análise sobre as qualidades exigidas para a função e as competências que precisam ser desenvolvidas. Para os autores, a formação profissional deve ser realizada através de estratégias que possibilitem aos profissionais conquistas tecnológicas e inovação para a sociedade. Então, primeiramente, é necessário ter uma descrição dos cargos para que a capacitação seja realizada em função das competências necessárias.

Conforme já demonstrado neste estudo, as organizações públicas perceberam a necessidade de promover o desenvolvimento das competências dos seus servidores para lidar com a imprevisibilidade e diversidade das situações que podem ocorrer no contexto profissional (AYRES e SILVA, 2013). Assim, nesta tendência, o governo federal instituiu o Decreto 5.707/2006 e implantou uma PNDP.

A partir da implementação da PNDP, através do Decreto 5.707/2006 a capacitação no serviço público ganhou um novo foco. Trata-se de uma nova concepção sobre o assunto, ficando visível ao verificarmos o artº. 3º do Decreto que implementa as diretrizes da PNDP com ações totalmente direcionadas para capacitação, como por exemplo: incentivo nas ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais, assegura o acesso aos servidores nos eventos de capacitação, promove a capacitação gerencial, incentiva capacitação promovida pela própria instituição, garantia de cursos introdutórios e de formação, considera o resultado das ações de capacitação, elaboração do plano anual de capacitação, divulgação das oportunidades de capacitação (BRASIL, 2006a).

É possível constatar que o Decreto traz uma nova proposta a partir do momento que provoca a responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento, viabilizando ações de qualificação em função da prestação de serviços públicos mais eficientes e efetivos para o cidadão (CARVALHO *ET AL.*, 2009).

O Decreto nº 5.707/2006 deixa mais claro ainda o enfoque especial na capacitação ao conceituar GPC como a gestão da capacitação direcionada ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) exigido no desempenho dos servidores (BRASIL, 2006a).

Dando um maior enfoque ao Decreto 5.707/2006, para Miranda, Santos e Tude (2015), a PNDP é uma política que define o modelo de gestão por competências como principal ferramenta para gestão da capacitação de pessoal no serviço público.

Teixeira Filho, Almeida e Almeida (2017) compreendem que a PNDP introduz práticas da gestão estratégica de pessoas ao serviço público ao atrelar a capacitação da força de trabalho e o desenvolvimento na carreira aos objetivos institucionais e impactos na melhoria da qualidade dos serviços prestados, detalhando, assim, ações tomadas com base na gestão por competência.

O Decreto 5.707/2006 considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais, colocando, segundo Amaral (2016), o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. Assim, faz-se necessário que a instituição utilize a capacitação como forma de atender a gestão por competência.

Para Burigo e Laureano (2013), a essência do referido Decreto 5.707 (BRASIL, 2006a) é despertar a necessidade de implantar um modelo diferenciado de capacitação tradicional, realizando uma formação fundamentada no desenvolvimento de competências, no diálogo entre dirigentes e servidores, e no aprimoramento do pessoal.

Para auxiliar neste procedimento, o art. 5º do Decreto 5.707/2006 possui os seguintes instrumentos: plano anual de capacitação; relatório de execução do plano anual de capacitação; e sistema de gestão por competência (BRASIL, 2016). Segundo Pantoja *et al.*, (2012) o relatório de execução do plano anual de capacitação gera informações gerenciais que auxiliam nos processos de capacitação e desenvolvimento do servidor.

Tal relatório é enviado para Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) com vários indicadores que vão servir para inserção de estratégias com o objetivo de implementar a PNDP, tais como: quantidade de servidores capacitados, carga horária de capacitação por

servidor, investimento nas ações de capacitação e desenvolvimento, ações de educação formal (PANTAJO *et al.*, 2012). Dessa forma, como demonstrado, o Relatório de Execução consolida os dados da organização e fornece parâmetros da efetividade dos processos de capacitação e desenvolvimento, possibilitando o aperfeiçoamento da implementação da PNDP (BRASIL, 2012).

Nota-se que o governo federal identificou a necessidade de capacitar os servidores para melhorar a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 2006a), mas, conforme Ayres e Silva (2013), a visão do governo levou em consideração apenas o “que” deve ser desenvolvido, não orientando a forma de implantação de um sistema de gestão por competência, ou seja, não contemplando o “como” executar.

Além dessa dificuldade, a implantação de um sistema de gestão por competência pressupõe uma série de desafios aos envolvidos. O primeiro deles recai na organização em que está sendo implementada.

As IFES possuem um contexto diferenciado, na medida em que segundo Ayres e Silva (2013), são organizações complexas com uma grande diversidade cultural, dominadas por pressões políticas e interesses de grupos que, por vezes, extrapolam os limites de autoridade, e mudança frequente de gestores. Para Duarte, Ferreira e Lopes (2009), o desafio é desenvolver formas para incentivar a aprendizagem e oferecer oportunidade real de crescimento profissional.

Para Nascimento (2015), alterações ocorridas no mercado global, como a importância das novas tecnologias e dos processos produtivos de saberes provocaram nas IFES a necessidade de enxergarem um novo perfil de trabalhador. Cardoso (2017) corrobora com este pensamento ao enfatizar que os saberes da organização devem estar afinados à evolução do comportamento dos servidores, no intuito de suprir as demandas da sociedade mais exigentes nesse novo cenário da organização pública, assim o servidor público deve ter a capacidade de atender adequadamente as demandas.

Para Silva (2017), atualmente, as Universidades possuem demandas que exigem profissionais mais preparados para a realidade do seu cotidiano, necessitando de servidores qualificados. O autor ressalta que, além de formar e capacitar pessoal para desenvolver os procedimentos exigidos pela Universidade, é necessário também valorizar esse servidor, o que se faz por meio de uma política de incentivos, prevista em lei.

Neste norte, resta claro que as instituições públicas de ensino superior estão inseridas neste contexto, ficando adstritas às prescrições legais. O Quadro 1 cita as principais legislações que embasam a ferramenta da capacitação:

Quadro 1 – Principais legislações que integram a política de capacitação das instituições federais

Legislação	Disposições	Principais finalidades
Portaria MEC 27, 15/01/2014	Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das instituições federais	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento dos Programas de capacitação e qualificação e o investimento no servidor; - Garantir para além dos programas oferecidos pelas Instituições, novas oportunidades para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino. - Cria os seguintes programas: programa nacional de apoio aos projetos institucionais da capacitação; programa de qualificação em serviço; programa de capacitação - formação continuada.
Decreto 5.825, 29/06/2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; - Condições institucionais para capacitação e avaliação. - Programa de capacitação e aperfeiçoamento deve abarcar as seguintes linhas: iniciação ao serviço público; formação geral; educação formal; gestão; inter-relação entre ambientes; e específica.
Decreto 5.824, 29/06/2006	Estabelece procedimentos para incentivo à qualificação e capacitação	- Estabelece um percentual de aumento de acordo com o nível de escolaridade e do nível de classificação, fazendo referência aos cursos de especialização, mestrado, doutorado e outros níveis da educação formal.
Decreto 5.707, 23/02/2006	Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Traz a gestão por competência.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento permanente do servidor; - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; - Adequação das competências requeridas do

		servidor aos objetivos da instituição; - Licença capacitação.
Lei 11.091, 12/01/2005	Estruturação do Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino	- Desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; - Garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e geral; - Progressão por capacitação: plano de carreira que altera o valor do padrão de vencimento em função dos cursos de capacitação feitos em determinado período
Lei 8.112, 11/12/1990	Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas	- Licença capacitação.

Fonte: Criado pela autora com base nas legislações (2019).

Da análise do Quadro 1, verifica-se que a legislação que rege a capacitação no serviço público foca em estimular os servidores financeiramente ou por meio de licenças remuneradas do serviço público para que o servidor promova, por conta própria, a sua capacitação. Sapper e Coronel (2016) destacam que as normas constituídas no serviço público que visam, de maneira geral, as ações de capacitação objetivando o aprimoramento dos processos de trabalho e a melhoria da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos demonstram os esforços da Administração Pública Federal no sentido da profissionalização dos servidores públicos. Nota-se, a partir dessa legislação, que o contexto no qual a Universidade Pública está inserida demonstra a necessidade de capacitar e valorizar o servidor.

Diante desse cenário, conforme Nascimento (2015), as IFES passam a ter instrumentos da gestão que promovem nos técnico-administrativos o desenvolvimento profissional contínuo e a percepção de que são sujeitos no processo de trabalho e na carreira, por meio da participação no planejamento, na avaliação institucional de desempenho e da capacitação, fundamentais no cumprimento das metas da instituição. Segundo a autora, essa nova realidade fomenta o suporte institucional para a melhoria da qualidade do trabalho produzido no interior de cada organização, principalmente, no segmento técnico-administrativo.

Considerando este contexto e analisando os anseios dos servidores das IFES, Nascimento (2015) destaca que o desafio principal é difundir a importância do referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, trabalhando o tema junto aos próprios servidores, aos chefes de equipe e à área de Recursos Humanos. Para a autora é fundamental que cada

servidor tenha seus objetivos e consiga perceber aonde deseja ir profissionalmente, preocupando-se com seu desenvolvimento de modo articulado com as estratégias organizacionais.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresentou a forma como a pesquisa foi conduzida. A pesquisa foi tipificada e classificada de acordo com o objetivo do estudo, sendo informado o instrumento e os procedimentos para coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Considerando que pesquisa científica é a realização de um estudo planejado que tem como finalidade obter respostas para as questões levantadas (PRONADOV; FREITAS, 2013) e que a presente pesquisa busca analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação a política de capacitação da UFAL, foram utilizados alguns procedimentos metodológicos.

Para responder ao objetivo geral deste estudo, decidiu-se por uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa. Lakatos e Marconi (2001) relatam que no estudo da realidade, as formas qualitativas e quantitativas estão ligadas entre si.

A pesquisa qualitativa responde questões particulares entrando numa esfera de concepções pessoais e relações humanas (LAKATOS; MARCONI, 2001), em que o pesquisador, segundo Prodanov e Freitas (2013), é o instrumento-chave para esta abordagem. Neste estudo foi abordada a percepção do indivíduo, ou seja, sua situação e visão pessoal, sobre a política de capacitação da UFAL.

A pesquisa quantitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013), é aquela que possibilita quantificar os dados, traduzindo em números e informações para poder analisá-los, demonstrando, conforme Lakatos e Marconi (2001), as primeiras impressões e caracterizando o perfil do colaborador. Assim, é fundamental utilizar essa abordagem para conhecer o perfil do servidor respondente e obter o quantitativo de indivíduos que possuem uma boa/má percepção da política de capacitação da Universidade.

Sob o ponto de vista da natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa aplicada envolve verdades e interesses locais e tem como objetivo gerar conhecimento para que seja aplicado na resolução de problema específico, transformando contextos específicos. Assim, este trabalho utilizou-se das informações obtidas, geradas por servidores do local estudado e considerou os resultados como “verdades”, para

melhorar procedimentos da política de capacitação, transformando um contexto vivido pelos servidores.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem a finalidade de obter mais informações sobre o assunto a ser pesquisado, envolvendo pesquisas bibliográficas, como por exemplo: fazendo uma pesquisa em diversos bancos de dados de teses e dissertações de instituições educacionais públicas sobre política de capacitação e gestão por competência. Os autores ainda relatam que é descritiva pois observa, registra, analisa e ordena os dados sem interferência, utilizando de técnicas específicas de coleta de dados, como questionário, por exemplo. A pesquisa de natureza descritiva deduz a exigência de uma grande quantidade de dados, obtidos por meio de levantamento *survey* (HAIR JR. *et al.*, 2005). Neste estudo, buscou-se por meio dos dados obtidos através do questionário, observar, ordenar e analisar, no sentido de buscar melhorias na política de capacitação.

3.2 - Delimitação da pesquisa, Universo e Amostra do estudo

A presente pesquisa tem como escopo a Universidade Federal de Alagoas. Trata-se de uma IFES localizada no Campus A. C. Simões em Maceió e composta por mais dois *campi*, quais sejam Campus Arapiraca e Campus do Sertão.

A UFAL é uma autarquia pública federal de ensino superior, criada pela Lei Federal nº 3.867, de 1961, que tem grande importância para o Estado de Alagoas, não apenas por ser a maior instituição pública do Estado de Alagoas, mas principalmente por gerar conhecimento e responder pelas demandas de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, a instituição possui um número considerável de técnico-administrativos que precisam de estar capacitados para garantir um serviço de qualidade.

Como plano estratégico, partindo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a instituição tem por missão produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento embasada na ética, na justiça social, no desenvolvimento humano e no bem comum. E seu objetivo é ser referência nacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, firmando-se como suporte de excelência para as demandas da sociedade.

No projeto deste trabalho, foi identificado no *site* da instituição que a UFAL possui 1.698 técnico-administrativos (UFAL, 2018). Mas, ao iniciar os procedimentos de encaminhamento do questionário, verificou-se que a lista de e-mails dos servidores técnico-administrativos

recebida do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), possuía o total de 1.780 servidores. São esses servidores que serão tratados neste estudo como peça fundamental para responder à questão do problema.

O universo da pesquisa consiste em todos os servidores técnico-administrativos da UFAL, incluindo os três *campi*. A partir do levantamento de campo (*survey*), não foram pesquisados todos que compõem a população estudada, mas uma amostra significativa do universo (GIL, 2008). Segundo Marconi e Lakatos (2013), a amostra é uma parcela selecionada do universo, ou seja, trata-se de um subconjunto do universo.

Gil (2008) relata que há 4 fatores que determinam o tamanho da amostra: amplitude do universo (finito ou infinito), nível de confiança estabelecido (68% para um desvio padrão, 95,5% para dois desvios, e 99,7% para três desvios), erro máximo permitido (entre 3% e 5%), percentagem com que o fenômeno se verifica.

Segundo Gil (2008), o cálculo de amostras para população finita possui a seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Conforme Gil (2008), o percentual de erro ideal é o que varia entre 3% e 5%. Inicialmente foi trabalhado o percentual de 5%.

Então,

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 1780}{5^2 (1780 - 1) + 2^2 \cdot 90 \cdot 10}$$

$$n = \frac{17800000}{54470} \quad n = 326$$

Dessa forma, no universo de 1.780 técnico-administrativos, o questionário foi direcionado para 326 técnico-administrativos. Tal quantitativo foi obtido pelo cálculo realizado de acordo com fórmula para cálculo de amostras para população finita, quando a população não supera a 100.000 (GIL, 2008), apontando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de até 5%, por meio de uma amostragem não probabilística.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para Prodanov e Freitas (2013), uma ferramenta muito importante para verificar e identificar o delineamento de uma pesquisa é o tipo de procedimento adotado para a coleta de dados. Segundo os autores, a coleta de dados tem o objetivo de obter informações da realidade.

Considerando o objetivo proposto, qual seja, analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação à política de capacitação da UFAL, este trabalho, de natureza descritiva e abordagem quali-quantitativa, utilizou-se os seguintes instrumentos de coleta de dados:

- Levantamento documental: Foram utilizados documentos disponíveis na gerência de capacitação da UFAL e também no próprio *site* da instituição, mais precisamente o PDI, os planos anuais de capacitação e os relatórios de capacitação, todos do período de 2013 a 2017. Prodanov e Freitas (2013) acreditam que a pesquisa documental é aquela que parte de qualquer registro que viabiliza informações, abrangendo: observação, leitura, crítica e reflexão.

- Levantamento *survey*: Para Prodanov e Freitas (2013), esta técnica ocorre quando há algum questionamento que envolve a interrogação direta das pessoas, obtido através de um questionário. Segundo Gil (2008), ocorre pela solicitação de informações para um grupo de indivíduos sobre o problema estudado, para que, através do método quantitativo, sejam obtidas as conclusões correspondentes dos dados coletados. O autor ainda relata que tem como característica principal conhecer o comportamento do entrevistado através de interrogação. Para Hair Jr. *et al.*, (2005), o método *survey* é aplicado para coleta de dados primários em que os indivíduos exprimem suas crenças, opiniões, atitudes e estilo de vida, bem como informações gerais. O método *survey* para este estudo recaiu na categoria de aplicação de questionário em que o próprio respondente preencheu as questões.

O Quadro 2 apresenta o procedimento metodológico, considerando os objetivos propostos.

Quadro 2 – Procedimento metodológico

Objetivo	Abordagem	Técnica de coleta	Técnica de análise
Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação a política de capacitação da Universidade Federal de Alagoas	Qualitativa e quantitativa	- Questionário direcionado aos servidores	- Análise de conteúdo - Análise estatística
Identificar e analisar a política de capacitação da UFAL	Qualitativa	- Pesquisa documental	- Análise de documento
Verificar os interesses e as dificuldades dos servidores em participar do processo de capacitação	Qualitativa e quantitativa	- Questionário direcionado aos servidores	- Análise de conteúdo - Análise estatística
Verificar a existência de ferramenta que permite análise para melhoria da política de capacitação	Qualitativa	- Pesquisa documental	- Análise de documento
Elaborar um plano de ação, baseado na gestão por competência, para melhoria da política de capacitação da UFAL	Qualitativa e quantitativa	- Pesquisa documental - Questionário direcionado aos servidores	- Análise de conteúdo - Análise de documento - Análise estatística

Fonte: criado pela autora, com base Prodanov e Freitas (2013)

A pesquisa pretendeu levantar informações referentes à política de capacitação promovida na UFAL no período de 2013 a 2017. O período temporal foi escolhido por ser o último período completo do PDI vigente.

Dentro dessa delimitação, primeiramente, foi feita uma pesquisa documental verificando as diretrizes existentes no PDI 2013 a 2017 referente à política de capacitação da instituição e a quantidade, locais da oferta e tipos de cursos oferecidos nos planos anuais de capacitação do mesmo período, caracterizando como pesquisa qualitativa. Esta pesquisa foi realizada por meio de documentos disponibilizados pela Gerência de Capacitação (GC) e no *site* da instituição, neste caso foram o PDI, os planos de capacitação e os relatórios de capacitação.

A análise documental envolve a pesquisa de documentos, que segundo Gil (2008), baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Trata-se de uma ferramenta relevante na pesquisa qualitativa que revela e detalha novos aspectos e complementa informações obtidas por outras técnicas (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Após a realização do estudo acerca dos documentos disponibilizados no *site* da Universidade, foi aplicado um questionário aos servidores técnico-administrativos no sentido de obter informações referentes à percepção da política de capacitação da organização, por meio de uma quantificação de dados que foram analisados de forma estatística e descritiva, caracterizando uma pesquisa quantitativa.

De acordo com Hair Jr. *et al.*, (2005), um questionário é uma ferramenta muito importante, pois possibilita uma melhor tomada de decisão. Neste estudo, para criação do questionário foram analisadas as variáveis dependentes e independentes, considerando os objetivos explanados.

O questionário, conforme descrito no apêndice A, possui 3 blocos de questões: O primeiro bloco é formado por questões de múltipla escolha no sentido de obter o perfil do servidor, as características sociodemográficas e as características funcionais; o segundo bloco é formado por questões utilizando-se a escala Likert em escala gráfica de 5 pontos (1 a 5), visando a obter informações com relação a participação em capacitações/treinamentos, motivação para tal participação, utilização do conhecimento adquirido na função desempenhada, análise das competências, desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes, melhoria das atividades desempenhadas e propostas de novos desafios após a realização da capacitação; e o terceiro bloco trata de uma questão aberta para que o servidor apresente as suas perspectivas com relação a política de capacitação.

As informações solicitadas no primeiro bloco foram utilizadas como variáveis independentes e de controle, possibilitando uma comparação entre grupos de servidores com diferentes características.

Para questão aberta, referente ao terceiro bloco, foi realizada uma análise de conteúdo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa importante para a pesquisa qualitativa, utilizando procedimentos sistemáticos para descrever o conteúdo das mensagens (BARDIN, 2004).

De acordo com Vergara (2012), a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados que tem como objetivo identificar o que está sendo comentado a respeito de

determinado tema. Segundo Bardin (2004), esse método implica em três fases:

- Pré-análise (sistematização das ideias iniciais): Nesta fase houve a organização do documento e preparação das informações de acordo com os objetivos do trabalho. Foi realizada uma leitura de forma fluente, possibilitando as primeiras impressões (BARDIN, 2004) e identificando as diferentes variáveis obtidas.

- Exploração do material (definida a categorização): Trata-se da fase em que é realizada a leitura de forma mais aprofundada, organizando as ideias em categorias e subcategorias, possibilitando o agrupamento de dados comuns/semelhantes.

- Interpretação (inferência referente aos dados obtidos): Realiza-se o tratamento de dados e a descrição.

Neste trabalho foi verificada a frequência em que determinados tipos de respostas foram fornecidas e, em seguida, foi feita a interpretação dessas informações.

Foi utilizado o método de amostragem não probabilística. Segundo Hair Jr. *et al.*, (2005), na amostragem não probabilística a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a cargo do próprio pesquisador. Coube aqui a amostragem não probabilística por conveniência, em que são selecionados os elementos que estejam mais disponíveis para responder o questionário (HAIR JR *et al.*, 2005). Dessa forma, optou-se por encaminhar o questionário para um grupo grande de servidores, mais precisamente para todos da lista que possuíam *e-mails*, sendo necessário utilizar a estatística para seu arranjo, análise e compreensão (MARCONI; LAKATOS, 2013).

Para obter uma boa ferramenta de mensuração é necessário, segundo Cooper e Schindler (2003), usar uma avaliação por meio de três critérios: validade, confiabilidade e praticidade. Segundo os autores, a validade refere-se ao quanto um teste mede e considera o conteúdo, o critério e o constructo; a confiabilidade refere-se ao teste que fornece resultados consistentes; a praticidade considera a economia, conveniência e interpretabilidade.

Inicialmente, para verificar a validade do questionário foi realizado um pré-teste. Assim, para tentar identificar algum tipo de anomalia foram encaminhados 08 questionários a título de pré-teste.

O pré-teste é utilizado para verificar possíveis problemas e provocar melhorias no questionário antes que a coleta de dados comece (COOPER; SCHINDLER, 2003). Conforme Hair Jr *et al.*, (2005), geralmente, o teste é realizado com o quantitativo de 04 (quatro) até no máximo 30 (trinta) indivíduos. O objetivo da aplicação do teste foi identificar questões que

poderiam provocar a ineficácia do questionário, mas foi necessário efetuar apenas uma correção na questão de Campus de Lotação em que havia um erro de denominação.

Logo depois, foi enviado a todos os servidores um *e-mail* com uma breve apresentação do estudo e o *link* para responder o questionário que ficou disponível no google docs por 45 dias.

Após um (01) mês de envio dos questionários, obteve-se apenas 156 questionários. Então, diante do reduzido quantitativo recebido, foi encaminhado novamente o link da pesquisa para os *e-mails* da lista enfatizando a importância do tema e estipulando prazo para resposta, trabalhando dessa vez com o percentual de erro de 6% na fórmula para população finita (Gil, 2008), com uma perspectiva de receber 240 questionários respondidos. Tal alteração não gerou impacto significativo, tendo em vista que houve alteração de erro de apenas 1% e manteve-se o nível de confiança de 95%. Em mais quinze dias obteve-se o quantitativo de 255 questionários.

Utilizando os dados obtidos dos questionários respondidos pelos técnico-administrativos, fez-se uma tabulação no excel e também categorização das respostas das questões em escala likert. Assim, utilizou-se procedimentos da estatística descritiva para expressar os resultados como frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão e valores mínimos e máximos.

As correlações e associações entre os escores de percepção dos servidores com relação a política de capacitação da Universidade e as características sociodemográficas e funcionais foram testadas por meio dos testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. O nível de significância adotado no estudo foi de 5% ($\alpha = 0,05$) e todas as análises foram realizadas no IBM SPSS Statistics para Windows (IBM SPSS. 21.0, 2012, Armonk, NY: IBM Corp.).

Segundo Barros *et al.*, (2012), o teste Mann-Whitney é utilizado para fazer comparações entre dois grupos independentes e quando a variável analisada está em escala ordinal. O autor ainda relata que o teste de Kruskal-Wallis é utilizado para efetuar comparações entre três ou mais grupos independentes.

Este trabalho possui uma variável dependente que é o escore de percepção, montada por meio da escala likert, com 5 opções de respostas e com hierarquia das respostas, que vai de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Então, trata-se de uma variável ordinal. Foram utilizados esses dois testes porque são testes não paramétricos que cumprem o objetivo de comparar o escore de percepção com as características funcionais e sociodemográficas da amostra.

O nível de significância adotado no estudo foi de 5% ($\alpha = 0,05$), considerando que $P <$

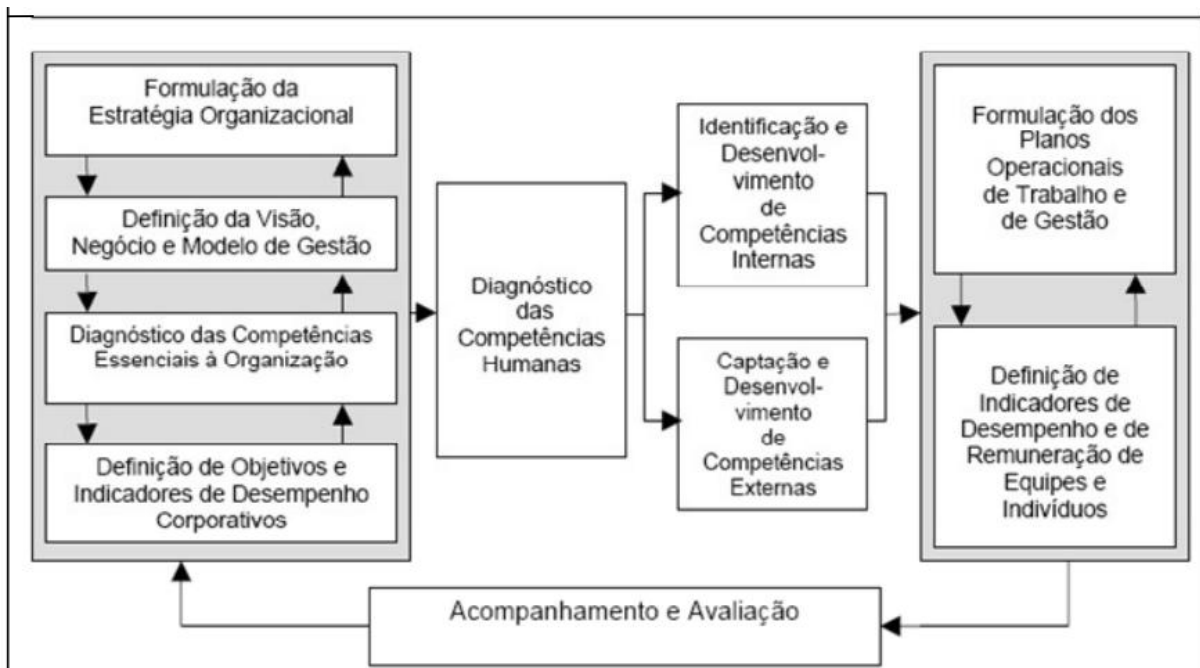
0,05 é suficiente para rejeitar a hipótese nula e $P \geq 0,05$ quer dizer que não há evidência suficiente para rejeitar hipótese nula.

Salienta-se que antes de ser aplicada, esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFAL, antes do início da coleta de dados, no sentido de cumprir as exigências dos padrões éticos determinados.

3.4 Modelo de Pesquisa

Este estudo analisou a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação à política de capacitação seguindo o modelo de pesquisa proposto pelo Guia da Gestão da Capacitação por Competências (BRASIL, 2012) desenvolvido com base nas premissas do autores Guimarães *et al.*, (2001), conforme a Figura 1:

Figura 1 - Processo baseado em competências



Fonte: Guimarães *et al.*, (2001).

Guimarães *et al.*, (2001), por meio da Figura 1, apresentam o processo de gerenciamento baseado em competências. Para os autores, a organização precisa diagnosticar suas principais competências e definir seus objetivos e indicadores de desempenho em um nível macro.

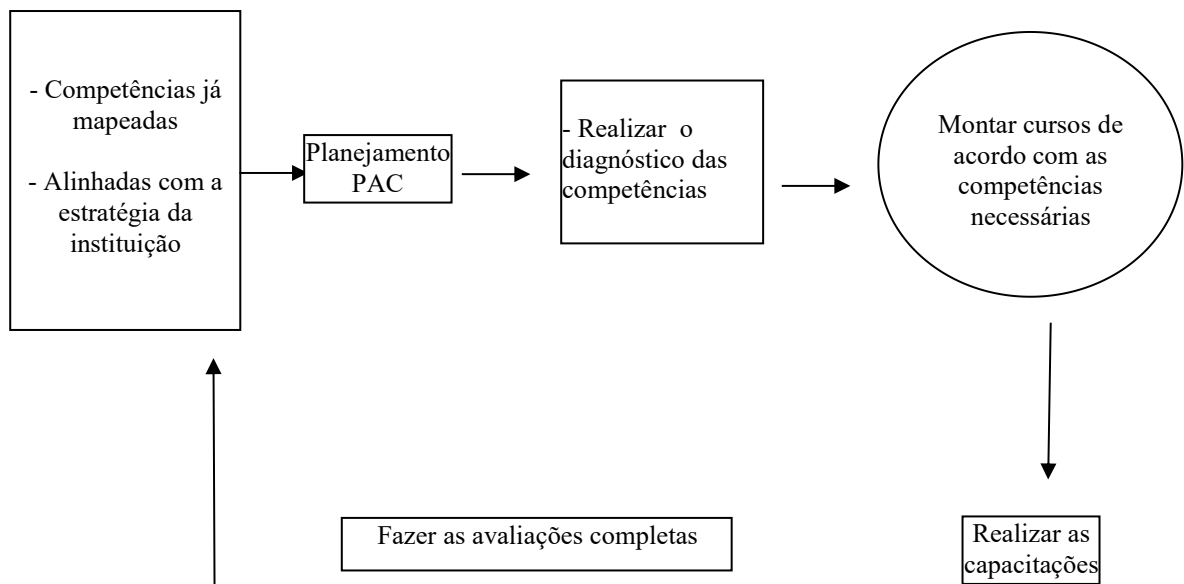
Para Guimarães *et al.*, (2001), esses passos descritos na Figura 1 levam à formulação de planos operacionais, ao respectivo indicador de desempenho e à remuneração das equipes e

dos indivíduos. E, fechando a figura, acrescenta o acompanhamento e a avaliação para fornecer o *feedback* necessário para todo o processo.

O modelo utilizado no Guia de Capacitação por Competências é baseado no mapeamento das competências: transversais governamentais e organizacionais; e setoriais técnicas e gerenciais. Este modelo, foi desenvolvido pelo governo federal a partir da implementação do Decreto 5.707/2006, que instituiu a PNDP, enfatizando o propósito da capacitação em contribuir para o desenvolvimento das competências.

Então, a partir desses modelos, com o propósito de atender ao objetivo geral deste estudo e efetivar um plano de ação, foi estruturado o modelo da Figura 2.

Figura 2 – Modelo de inserção de procedimentos para uma gestão de capacitação por competência



Fonte: Criado pela autora e baseado em Guimarães *et al.*, (2001) e Brasil (2012).

O modelo apoia-se na adequação das competências requeridas pelo servidor àquelas necessárias ao alcance dos objetivos da instituição, de forma que estabeleça um modelo de competências que sirva de ferramenta para a gestão da capacitação. Tal modelo é gerido para embasar o plano de ação a partir dos resultados encontrados na pesquisa.

Diante desse estudo foram relacionados alguns constructos gerais (Procedimentos dos cursos de capacitação, Barreiras existentes para uma melhoria da capacitação baseada pela gestão por competência; Objetivo ao fazer um curso de capacitação; Competências que devem ser abordadas nos cursos de capacitação), que permitiram a abordagem das seguintes variáveis nesta pesquisa empírica:

- necessidade de capacitação;
- desenvolvimento de competências;
- disseminação do conhecimento;
- novas oportunidades;
- eficiência nas atribuições do cotidiano;
- motivação da capacitação para o servidores;
- objetivo da capacitação para a instituição.

Tais abordagens foram perguntadas aos servidores por meio do questionário, de modo que foi possível realizar algumas correlações com as questões sociodemográficas e funcionais, por meio dos testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

A partir das variáveis foi possível identificar a interação de três (03) dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitude. Consequentemente, conforme o Quadro 3, novas variáveis surgiram, sendo possível utilizá-las no instrumento de coleta de dados.

Quadro 3 – Dimensão das competências

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Idioma; formas de comunicação; gerenciamento de recursos materiais; gerenciamento de contratos e convênios etc.	Atendimento ao público; utilização de linguagem adequada para diversos públicos; delegar tarefas; liderança; trabalho em equipe; planejamento etc.	Ética; relacionamento interpessoal; comprometimento; responsabilidade; imparcialidade.

Fonte: elaborado pela autora, baseado no Guia da Gestão da Capacitação por Competências (BRASIL, 2001)

Então, a partir do modelo proposto e dos constructos presentes no questionário foram elaboradas algumas hipóteses:

H1 - os servidores técnico-administrativos tem uma excelente percepção dos procedimentos da política de capacitação.

H2 - os servidores consideram que existem barreiras para melhorar a política de capacitação baseada na gestão por competência.

H3 - a maior motivação em fazer a capacitação é o aumento salarial.

H4 - os servidores lotados no interior estão menos satisfeitos do que os servidores lotados no Campus A. C. Simões

H5 - o plano de capacitação atende às demandas de cursos para cargos específicos

H6 - os planos de capacitação atendem aos critérios do Decreto 5.707/2006

H7 - a atual política de capacitação está totalmente baseada na gestão por competência

3.5 Análise de Dados

Finalizada a etapa de coleta de dados, efetuou-se a análise de dados. Segundo Hair Jr *et al.*, (2005), a análise tem como objetivo converter os dados em conhecimento, mas, para isso, deve-se examinar estes dados e verificar a sua integridade e coerência.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise de dados deve ser feita com a finalidade de responder aos objetivos propostos, comparando com os resultados e provas obtidas. Dessa forma, após devolução dos questionários, foi feito um cruzamento dos dados obtidos, incluindo também os dados obtidos por meio dos documentos disponibilizados no *site* da UFAL e pela gerência de capacitação. Assim, foi realizada a tabulação das informações levantadas, oriundas da análise documental e de conteúdo e feita a representação gráfica no intuito de facilitar o entendimento de cada informação.

Depois da análise, obteve-se informações relevantes para compreender a política de capacitação da UFAL, no período de 2013 a 2017, e verificou-se a percepção dos servidores técnico-administrativos.

3.5.1 Análise de dados do PDI, Plano anual de capacitação e Relatório de capacitação

O PDI 2013 a 2017 e o plano anual de capacitação referente ao mesmo período foram extraídos do site da UFAL. Tratam-se de documentos que fornecem diretrizes para a instituição e fazem parte da política de capacitação da instituição. Após essa análise de dados, a gerência de capacitação disponibilizou alguns relatórios da gestão referentes à política de capacitação, que também foram analisados e confrontados com os planos.

Após a leitura dos documentos, foi feita uma análise documental, no sentido de explorar de forma qualitativa os textos.

Tanto no PDI como nos planos de capacitação e nos relatórios, usou-se como metodologia da análise documental fazendo uma redução de dados e as inferências sobre o contexto (COOPER; SCHINDLER, 2013). Assim, foi possível descrever e interpretar as mensagens e informações dos textos.

3.5.2 - Análise de dados dos questionários

Para fazer a análise de dados e entender melhor o comportamento ou fenômeno é necessário mensurar os resultados (HAIR JR. *et al.*, 2005). Segundo os autores, a mensuração é realizada através do uso de escalas. Dessa forma, optou-se por um questionário de escala contínua (escala Likert) de 5 pontos que, além de medir a direção, também mede a intensidade. Os dados obtidos por meio da escala Likert foram analisados pela estatística descritiva.

Uma outra parte do questionário é composta por apenas 1 questão aberta que busca captar a perspectiva sobre a política de capacitação na UFAL. Por se tratar de questão aberta foi feita uma análise de conteúdo. Segundo Cooper e Schindler (2003), análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o “aspecto o quê” do texto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo refere-se aos resultados e discussões da pesquisa apresentada, logo após a análise e o tratamento de dados, considerando os objetivos explanados na introdução. Os relatos aqui expostos foram resultado da análise do PDI de 2013 a 2017, do Plano anual de capacitação e dos relatórios de capacitação referentes ao período do PDI e, também, dos questionários aplicados à amostra dos servidores técnico-administrativos.

4.1 Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017 da UFAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento no qual estão definidas as estratégias para atingir metas e objetivos da instituição de ensino superior, considerando aspectos como a missão, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas.

Neste trabalho, o PDI analisado guiou as ações referentes ao período de 2013 a 2017, que especificou a seguinte missão: A UFAL tem por missão formar continuamente competências por meio da produção, multiplicação e recriação dos saberes coletivos e do diálogo com a sociedade (UFAL, 2018).

A missão especificada no PDI relata que as metas da instituição foram divididas em 8 perspectivas:

- UFAL e formação;
- UFAL e conhecimento;
- UFAL e sociedade;
- Desenvolvimento acadêmico;
- Desenvolvimento administrativo;
- Pessoas
- Infraestrutura
- Sustentabilidade financeira

Nota-se que dentro das perspectivas estabelecidas há apenas uma perspectiva que considera critérios vinculados aos técnico-administrativos, qual seja a perspectiva das pessoas.

Dentro da perspectiva das Pessoas, o documento ressalta a necessidade de desenvolver e capacitar os servidores técnico-administrativos, colocando as seguintes metas:

- Capacitação de, no mínimo, 20% dos servidores para o exercício da gestão;
- Capacitação de, no mínimo, 50% do quadro de servidores para o exercício funcional;

- Capacitação de 100% do quadro de pessoal dos programas de pós-graduação para a inserção ; A UFAL fornece cursos para melhorar as atividades rotineiras vinculadas ao cargo exercido adequada de dados na plataforma de coleta anual da CAPES;
- Capacitação de 100% dos servidores do Sistema SIBI/UFAL

Além das metas da perspectiva “Pessoas” que são direcionadas aos técnico-administrativos, o PDI analisado especificou em um ponto bastante relevante a política de gestão pessoal. Dentro desse ponto ressaltou algumas políticas direcionadas aos servidores da instituição, enfatizando os técnico-administrativos e os docentes.

Analisando a questão de considerar a gestão por competência na política de capacitação da UFAL, qual seja, um dos objetivos específicos do trabalho, foi possível verificar que a gestão referente ao PDI (2013 a 2017) ressaltou a importância do Decreto 5.707/2006, enfatizando que tal instrumento privilegia e estimula o aperfeiçoamento das categorias, demonstrando a necessidade de se ter uma política focada no desenvolvimento dos servidores, melhoramento das condições de trabalho e de modernização das rotinas institucionais (UFAL, 2018).

Segundo o PDI (2013 a 2017), o Plano de Desenvolvimento Institucional dos Servidores da UFAL é desenhado ratificando o compromisso de resgate e valorização dos servidores e a modernização de seu sistema acadêmico-administrativo. O Plano é composto pelos seguintes eixos: Dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, Capacitação, Avaliação de desempenho e Qualidade de vida no trabalho.

Considerando o eixo Capacitação, o PDI (2013 a 2017) discorre a temática como a ferramenta mais importante para o desenvolvimento de pessoas no trabalho. Relata que capacitar não objetiva apenas melhorar o desempenho na execução das tarefas, é uma condição essencial para a construção de um quadro de pessoal mais motivado, autoconfiante e com um maior grau de satisfação.

De acordo com o PDI, a Política de Capacitação da UFAL desenvolve programas que buscam desenvolver o servidor articulando o exercício de suas atividades com a função social da instituição. Para isso, estipula algumas linhas de ação, conforme Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Linhas de ação do Programa de Capacitação

Iniciação ao serviço público	Visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional
------------------------------	--

Formação geral	Visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais
Educação formal	Visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal
Gestão	Visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção
Inter-relação entre ambientes	Visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional
Específica	Visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa

Fonte: Criado pela autora a partir do PDI 2013 a 2017 da UFAL (2019).

No relatório do PDI, a gestão enfatiza que pretende elaborar Plano Anual de Capacitação, baseado nas diretrizes do Decreto Nº 5.707/2006, no sentido de desenvolver as potencialidades dos servidores e sua realização profissional como cidadãos.

Em sintonia com as definições do Governo Federal, o Programa de Capacitação da Universidade tem os seguintes objetivos:

- contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão.
- capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Para buscar atingir os objetivos propostos, a gestão do PDI 2013 - 2017 estabeleceu as seguintes macro-estratégias:

- elaboração do plano de capacitação através da identificação das demandas das Unidades Acadêmicas, da demanda dos servidores e dos objetivos institucionais.
- inclusão de todos os servidores de todas as categorias no Programa de Capacitação.
- adoção de diferentes metodologias de ensino aprendizagem e de diferentes de modalidades de formação, seja no âmbito da educação continuada, seja no âmbito da educação formal.
- publicação de editais para concessão de bolsas para pós-graduação *stricto sensu*.
- realização de parceria com a Coordenadoria Institucional de Educação à Distância (CIED) para oferta de cursos à distância, sendo curso de graduação, cursos de Especialização e cursos de curta duração.

O PDI de 2013 a 2017 enfatiza a busca do aprendizado direcionado em sua maior parte à sua atividade-fim, qual seja formar um quantitativo cada vez maior de alunos com uma maior qualidade. A prioridade é formar alunos com capacidade criativa e habilidade na aplicação dos aspectos técnicos, práticos e pedagógicos do curso escolhido. Assim, o PDI demonstra uma maior ênfase na atividade-fim da instituição. Foi possível observar que o PDI citado deu prioridade na expansão da Universidade, mantendo, inclusive, um cronograma de expansão do corpo técnico, com demandas pactuadas e demandas a serem negociadas com o MEC em função de novos cursos de graduação. Mas, no documento, não foi feita nenhuma referência a cursos de capacitação específicos para essa nova demanda de técnico-administrativos.

4.2 Planos de capacitação da UFAL

O plano de capacitação tem por objetivo promover ações e estratégias de aprendizagem que visem atender ao corpo de servidores ativos da UFAL (técnico-administrativos e docentes), proporcionando o aprimoramento e o aperfeiçoamento das competências técnicas e comportamentais desses servidores, e principalmente, buscando elevar a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica, bem como aos cidadãos que fazem uso desses serviços.

Neste trabalho são analisados os planos anuais de capacitação referentes ao período do último PDI completo, de 2013 a 2017.

A implementação do programa de capacitação dos planos analisados segue linhas de desenvolvimento já estipuladas do PDI, de acordo com o Decreto 5.825/2006, quais sejam: Iniciação ao Serviço Público, Formação Geral, Educação Formal, Gestão, Inter-Relação entre ambientes e Específica.

Os objetivos dos PACs do período analisado estão vinculados ao PDI, que se encontra no Decreto 5.707/2006 e englobam os seguintes itens:

- I - Promover ações e estratégias de aprendizagem que visem a atender ao corpo de servidores da UFAL, propiciando aquisição e aprimoramento de competências que agreguem valor de qualidade à instituição e valor social ao indivíduo, atendendo padrões de qualidade requeridos pela natureza da função e pela missão institucional;
- II - Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- III - Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- IV - Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Universidade.

Segundo os documentos, os planos de capacitação de 2013 a 2017 estão baseados em diversas bases legais: Lei nº 11.091/2005, Decreto nº 5.707/2006, Decreto nº 5.824/2006, Decreto nº 5.825/2006 e Lei nº 12.772/2012.

4.2.1 Plano Anual de Capacitação 2013

O texto do PAC 2013 cita o Decreto 5.707/2006 relatando que a partir dessa legislação ficou instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a administração pública.

A partir das linhas de desenvolvimento, no Quadro 5, pode-se identificar o planejamento de cursos para o ano de 2013.

Quadro 5 - Planejamento PAC 2013

Linha de desenvolvimento – Decreto 5.825/2006	Observações	Descrição
1 - Iniciação ao serviço público	Ferramenta de integração do servidor à instituição	- Programa de inserção do novo servidor (PINS)
2- Educação formal		- 12 bolsas para mestrado - 03 bolsas para doutorado - Especialização: Gestão estratégica de recursos informacionais
3 – Formação específica		- Treinamento atendendo às necessidades de competência exigidas de cada cargo, de acordo solicitação da unidade
4 – Interrelação entre ambientes	Cursos regulares: cursos tradicionais, com carga horária maior, já ofertado em anos anteriores	- 07 cursos: Espanhol intermediário e superior, Informática básica, Inglês intermediário e instrumental, Português, Preparando para aposentadoria
5 – Interrelação entre ambientes, Formação Geral, Gestão, Específico	Cursos modulares: Possibilita a escolha de módulos de interesse da instituição e do próprio servidor, facilitando a progressão e o desenvolvimento profissional	- Atualização em administração pública, composto por mais 05 módulos, totalizando 25 cursos - Atualização técnica gerencial em saúde pública, composto por mais 04 módulos com 26 cursos

6 – Interrelação entre ambientes	Cursos EAD	- Cursos de espanhol e inglês básico (além de Maceió, disponibilizado também para Arapiraca e para o Sertão)
	Eventos	-VI Encontro dos Servidores da Ufal - III Fórum dos Secretários - Fórum dos Agentes SINFRAL - Fórum das Categorias Profissionais da Ufal

Fonte: Adaptado pela autora, baseado no PAC 2013/UFAL (2013).

A maior gama de cursos está direcionada para a sede da Universidade, no Campus A. C. Simões em Maceió. Neste PAC foram direcionados apenas 02 cursos para o Campus de Arapiraca e 02 cursos para o Campus Sertão, sendo cursos de inter-relação entre ambientes.

O PAC 2013 destaca que as ações de capacitação devem ser submetidas à avaliação de reação e avaliação de desempenho no ambiente de trabalho. Durante a realização dos cursos o instrutor avalia o desempenho dos alunos mediante atividades em sala de aula.

4.2.2 Plano anual de capacitação 2014

Segundo o PAC 2014, as diretrizes deste plano para o desenvolvimento do servidor na carreira e as necessidades institucionais estão baseadas no art. 3º do Decreto nº 5.707/2016.

O plano é estruturado da mesma forma que o anterior, baseado nas seis linhas de desenvolvimento consideradas no Decreto nº 5.825/2006: Iniciação ao Serviço Público, Formação Geral, Educação Formal, Gestão, Interrelação entre ambientes e Específica.

Este plano consiste em quatro programas direcionados aos servidores técnico-administrativos:

-Programa de Inserção do Novo Servidor – Programa voltado para o acolhimento do servidor recém nomeado, visando apresentar a UFAL a esses novos servidores, passar-lhes informações básicas ao desenvolvimento de seus trabalhos e esclarecê-los de seu papel como servidores públicos e, mais especificamente, como servidores da UFAL, tendo em vista o contexto econômico-social em que a Universidade está inserida. O programa constitui-se em uma ferramenta de integração do servidor à Instituição.

- Programa de Capacitação – Programa voltado para ações de ensino-aprendizagem não-formal, através do qual o trabalhador aprofunda, completa ou conduz sua formação profissional inicial, atualiza seus conhecimentos e torna-se apto a lidar com as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas relacionadas diretamente às atividades que exerce.

- Programa de Qualificação – Programa voltado para ações ensino-aprendizagem, incluindo a educação formal, através do qual o trabalhador, tendo em vista o planejamento institucional e o seu desenvolvimento na carreira, adquire conhecimentos e habilidades que excedem às requeridas para as atividades em que está em exercício.

- Programa de Desenvolvimento de Equipes – Programa voltado para o aprimoramento da capacidade do trabalho em equipe, visando ao estabelecimento de canais de comunicação e de exposição de opiniões, ideias e sentimentos; respeito às diferenças e sua utilização construtiva e criativa; e amadurecimento comportamental.

A partir das linhas de desenvolvimento e dos programas estabelecidos no PAC 2014 foram planejados os cursos: presentes no Quadro 6.

Quadro 6 - Planejamento PAC 2014

Programas	Cursos/Benefícios		Linhas de desenvolvimento
Programa inserção do novo servidor	PINS		Iniciação ao serviço público
Programa de capacitação	Eventos na sede	16 cursos	Formação geral
		07 cursos	Gestão
		05 cursos	Inter-relação entre ambiente
		11 cursos	Formação específica
	Eventos fora da sede	- 08 Congressos, conferências e seminários realizados	Formação específica
Programa de qualificação	-bolsa de mestrado 8 - bolsa doutorado 2	Cursos exclusivos do programa de qualificação	Educação formal
Programa de desenvolvimento de equipe		Realizadas turmas por ambiente organizacional, levando em consideração as especificidades: Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Administrativas, Unidades Acadêmicas	Formação Geral

Fonte: Adaptado pela autora, baseado no PAC 2014/UFAL (2014)

A gestão do PAC 2014 preceitua que a avaliação das ações do Plano de Capacitação foi realizada pelo Setor de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em conjunto com as unidades de lotação dos servidores capacitados, considerando-se: a elevação da qualificação e capacitação dos servidores decorrentes dos programas estabelecidos e ao alcance dos indicadores de desempenho das Unidades, mas não relata como será o procedimento dessa avaliação.

4.2.3 Plano anual de capacitação 2015

O PAC 2015 foi executado com base nas avaliações de desempenho e no levantamento das necessidades postas pelas unidades, órgãos, pró-reitorias da Universidade.

A partir do PAC 2015, as seguintes metas do PDI (2013 -2017) foram evidenciadas nos planos de capacitação:

- Acolhimento de 100% dos novos servidores por meio do PINS;
- Capacitação de, no mínimo, 20% dos servidores para o exercício da gestão;
- Capacitação de, no mínimo, 25% do quadro de servidores para o exercício funcional;
- Capacitação de 100% do quadro de pessoal dos programas de pós-graduação para a inserção adequada de dados na plataforma de coleta anual da CAPES;
- Capacitação de 100% dos servidores do Sistema SIBI/UFAL.

Da mesma forma que o PAC de 2014, o PAC 2015 considerou as linhas de desenvolvimento e os programas para planejar os cursos do Quadro 7.

Quadro 7 - Planejamento PAC 2015

Programas	Cursos/Benefícios		Linhas de desenvolvimento
Programa inserção do novo servidor	PINS		Iniciação ao serviço público
Programa de capacitação	Eventos na sede	- 22 cursos (desses 03 turmas foram disponibilizadas para Arapiraca e 05 turmas para o Sertão)	Formação geral
		- 05 cursos	Gestão
		- 02 cursos	Inter-relação entre ambientes

		- 28 cursos (desses 01 turma para o Sertão e 05 para Arapiraca)	Formação específica
	PRONATEC/Servidor	- 06 cursos na área de idiomas e WEB	Formação geral
	Ciclo de Aperfeiçoamento Profissional (na sede)	Realização de eventos de capacitação, nas mais diversas modalidades, visando ao processo contínuo de aprendizagem do servidor através da abordagem de temas pertinentes ao desenvolvimento profissional: - painéis, -palestras, -mesas redondas.	Formação Geral
	Eventos fora da sede	Não especificou os eventos, ficando sem possibilidade de quantificar. Diante da limitação orçamentária imposta pelo Governo Federal para o ano de 2015, a Administração da UFAL estabeleceu alguns critérios para o atendimento às demandas levantadas com vistas ao uso eficiente dos recursos financeiros da Capacitação.	
Programa de qualificação	-bolsa de mestrado 8 - bolsa doutorado 2		Educação formal
Programa de desenvolvimento de equipe		Foram realizadas turmas por ambiente organizacional, levando em consideração as especificidades: Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Administrativas, Unidades Acadêmicas.	Formação Específica

Fonte: Adaptado pela autora, baseado no PAC 2015/UFAL (2015)

A avaliação das ações do Plano de Capacitação de 2015 será realizada pela Gerência de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em conjunto com as Unidades de lotação dos servidores capacitados, considerando-se: a elevação da qualificação e capacitação dos servidores decorrentes dos programas estabelecidos e o alcance dos indicadores de

desempenho das unidades. Segundo o plano, os resultados serão acompanhados seguindo o modelo de avaliação de Kirkpatrick (1998), por meio dos procedimentos descritos abaixo:

- Avaliação de Reação – será encaminhado um formulário *on-line* com o objetivo de verificar os seguintes aspectos: participação do cursista, domínio do conteúdo ministrado pelo instrutor e sua interação com a turma, ambiente de realização do curso e papel do coordenador.
- Avaliação da Aprendizagem – será realizada pelo instrutor, no início do curso, uma avaliação diagnóstica, para verificação do que a turma já conhece do conteúdo a ser ministrado e, ao final, uma avaliação somativa, para verificar se houve mudança na aprendizagem.
- Avaliação de Impacto – a equipe de capacitação, três meses após o término do curso, realizará, na lotação dos concluintes dos cursos relacionados com as competências de trabalho nas linhas de Formação Específica e Gestão, uma entrevista com o servidor e com alguns componentes de sua equipe, além de sua chefia imediata. Essa avaliação terá início como um projeto piloto de cursos selecionados dentro da Linha de Desenvolvimento de Formação Específica.

Cabe destacar que, segundo o PAC 2015, esta previsão foi feita antes da publicação dos cortes orçamentários do Governo Federal, portanto, poderá sofrer alterações quanto à redução de valores.

Para o ano de 2015, a Gerência de Capacitação visou a implementação de ações de parceria com as Escolas de Governo (Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e Escola da Administração Fazendária (ESAF) e o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC)), a fim de viabilizar ofertas de turmas exclusivas na UFAL.

4.2.4 Plano anual de capacitação 2016

O PAC de 2016 também considera a importância de ter como base legal o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública. As diretrizes deste plano para o desenvolvimento do servidor na carreira e as necessidades institucionais também estão baseadas no art. 3º do Decreto nº 5.707/2016.

Segundo o plano, o PAC 2016 é também construído com foco nas seis linhas de desenvolvimento, tendo como base as demandas propostas nas Avaliações de Desempenho, no Levantamento de Necessidades de Capacitação encaminhado aos Órgãos, Pró-Reitorias,

Unidades Acadêmicas, Campus, e no Levantamento Individual de Necessidades de Capacitação encaminhado a todos os servidores desta Universidade.

Conforme o PAC 2016, as ações de Capacitação visam priorizar cada vez mais a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento de seus servidores, buscando elevar a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica, bem como aos cidadãos que utilizam seus serviços.

O PAC 2016 manteve as seguintes metas, de acordo com o PDI:

- acolhimento de 100% dos novos servidores por meio do PINS;
- capacitação de, no mínimo, 20% dos servidores para o exercício da gestão;
- capacitação de, no mínimo, 25% do quadro de servidores para o exercício funcional;
- capacitação de 100% do quadro de pessoal dos programas de pós-graduação para a inserção adequada de dados na plataforma de coleta anual da Capes;
- capacitação de 100% dos servidores do Sistema SIBI/UFAL.

Para a formulação do planejamento dos cursos que foram disponibilizados em 2016, conforme Quadro 8, o plano também seguiu a estratégia dos programas vinculados às linhas de desenvolvimento estipulada no Decreto nº 5.824/2006:

Quadro 8 - Planejamento PAC 2016

Programas	Cursos/Benefícios	Linhas de desenvolvimento	
Programa inserção do novo servidor	PINS	Iniciação ao serviço público	
Programa de capacitação	Eventos na sede	-20 cursos (desses, 03 turmas para Arapiraca e 03 turmas para o Sertão)	Formação geral
		- 05 cursos (desses 01 turma para Arapiraca/Sertão e Maceió)	Gestão
		- 02 cursos	Interrelação entre ambientes
		- 24 cursos	Formação Específica
	PRONATEC/Servidor	- 07 cursos de língua estrangeira e 02 cursos de edição de vídeo e gravação (todos à distância)	Formação geral
	Ciclo de	Realização de eventos de	Formação Geral

	Aperfeiçoamento Profissional (na sede)	capacitação, nas mais diversas modalidades, visando ao processo contínuo de aprendizagem do servidor através da abordagem de temas pertinentes ao desenvolvimento profissional: painéis, palestras, mesas redondas	
	Eventos fora da sede	- 48 cursos, congressos, seminários, simpósios	
Programa de qualificação		- não informado	Educação formal
Programa de desenvolvimento de equipe		Foram realizadas turmas por ambiente organizacional, levando em consideração as especificidades: Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Administrativas, Unidades Acadêmicas	Formação Específica

Fonte: Adaptado pela autora, baseado no PAC 2016/UFAL(2016)

Segundo o plano, a avaliação das ações de capacitação deverá ser realizada pela Gerência de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho no sentido de elevar a capacitação dos servidores e verificar eficácia do treinamento, por meio do modelo Kirkpatrick (1998):

- Avaliação de Reação – será encaminhado um formulário *on-line* com o objetivo de verificar os seguintes aspectos: participação do cursista, domínio do conteúdo ministrado pelo instrutor e sua interação com a turma, ambiente de realização do curso e papel do coordenador
- Avaliação da Aprendizagem – será realizada pelo instrutor, no início do curso, uma avaliação diagnóstica, para verificação do que a turma já conhece do conteúdo a ser ministrado e ao final, uma avaliação somativa, para verificar se houve mudança na aprendizagem.

4.2.5 Plano Anual de Capacitação 2017

O PAC é um documento que tem como base o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública.

Além do objetivo do plano anual de capacitação, exposto no corpo do texto principal, o PAC 2017 dá uma maior ênfase aos seguintes objetivos, presentes também na Lei 5.825/2006:

- propiciar ao servidor capacitação para o desenvolvimento de ações de gestão pública;
- capacitar o servidor para o exercício de suas atividades, através de conhecimentos que tenham aplicabilidade direta no seu setor de trabalho, de forma articulada com a função social da Universidade;
- contribuir com a progressão por capacitação;
- incentivar a qualificação dos servidores;
- atender às metas estabelecidas no PDI 2013-2017 em relação à capacitação dos servidores da UFAL.

No sentido de atingir o objetivo citado acima, o PAC 2017 também manteve as metas de acordo com o PDI:

- acolhimento de 100% dos novos servidores por meio do PINS;
- capacitação de, no mínimo, 20% dos servidores para o exercício da gestão;
- capacitação de, no mínimo, 25% do quadro de servidores para o exercício funcional;
- capacitação de 100% do quadro de pessoal dos programas de pós-graduação para a inserção adequada de dados na plataforma de coleta anual da CAPES;
- capacitação de 100% dos servidores do Sistema SIBI/UFAL.

O PAC de 2017 relatou que em função de ser o último ano do ciclo atual do PDI (2013-2017), os esforços de capacitação foram planejados para sanar as lacunas das formações dispostas nas metas estabelecidas no referido documento.

O plano 2017 também fundamentou suas ações no PINS, Programa de Capacitação, Programa de Qualificação e Programa de Desenvolvimento de Equipes, mas ao formular o planejamento dos cursos que foram disponibilizados em 2017, conforme Quadro 9, o plano seguiu a estratégia das linhas de desenvolvimento estipuladas no Decreto nº 5.824/2006:

Quadro 9 - Planejamento PAC 2017

Linhas de desenvolvimento	Evento	Cursos/Benefícios
Iniciação ao Serviço Público		PINS
Formação geral	Cursos	- 08 cursos e eventos (sendo 01 do programa ENAP) - 03 cursos em Arapiraca - 04 cursos no Sertão
	Cursos à distância	- 06 cursos
Gestão	Cursos	- 01 curso em Arapiraca e no Sertão - 03 cursos
	Fóruns	- 06 cursos referente a 03 módulos
Formação específica	Cursos	- 12 cursos
	Cursos preparatórios para graduação	- 03 cursos
	Cursos preparatórios para pós-graduação	- 08 cursos (sendo 03 desses cursos também oferecidos para o Sertão e Arapiraca)
	Treinamentos	- 03 cursos (sendo 02 também oferecidos para o Sertão e Arapiraca)
	Fóruns/Seminários por categoria	- 06 fóruns e seminários
	Oficina de desenvolvimento de equipe	- Específicas por setor – 3 turmas ao ano
	Cursos em parceria com Conselho nacional de Arquivo- CONARQ	- 08 cursos
	Cursos – Qualidade de vida no trabalho	- 02 cursos

Fonte: Adaptado pela autora, baseado no PAC 2017/UFAL (2017)

No planejamento dos cursos, não foram citadas as linhas de desenvolvimento educação formal e inter-relação entre ambientes.

O plano ainda estabeleceu 58 (cinquenta e oito) eventos externos (simpósios, fóruns, congressos) que demandam passagens, diárias e, em alguns casos, inscrições.

A avaliação dos cursos planejados para 2017 deverá ser realizada pela Gerência de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho no sentido de elevar a capacitação dos servidores e verificar eficácia do treinamento, por meio do modelo Kirkpatrick (1998):

- Avaliação de Reação – será encaminhado um formulário *on-line* com o objetivo de verificar os seguintes aspectos: participação do cursista, domínio do conteúdo ministrado pelo instrutor e sua interação com a turma, ambiente de realização do curso e papel do coordenador
- Avaliação da Aprendizagem – será realizada pelo instrutor, no início do curso, uma avaliação diagnóstica, para verificação do que a turma já conhece do conteúdo a ser ministrado e ao final, uma avaliação somativa, para verificar se houve mudança na aprendizagem.

4.2.6 Relatórios de capacitação

Analisou-se os relatórios do período de 2013 a 2017, considerando que foi o mesmo período de análise do PAC.

Praticamente todos os relatórios, do período citado, consideram os seguintes pontos: demanda das necessidades, tipo de avaliação realizada, quantidade de bolsas disponibilizadas para qualificação, quantidade de cursos e eventos externos realizados.

O relatório de 2013 ressaltou que para a oferta dos cursos houve uma consulta às unidades e órgão da UFAL. Foram disponibilizadas 16 bolsas de mestrado e 03 de doutorado, com o objetivo de qualificar os servidores. Realizou-se a avaliação de reação que fornece informações sobre o desempenho da coordenação, instrutor e conteúdo do curso, além disso foi relatado que iniciou a avaliação de aprendizagem, mas não especificaram como se deu esta avaliação, nem o resultado obtido.

Segundo o relatório de 2014, a avaliação foi feita pelo setor de capacitação por meio da avaliação de reação, que apenas fornece informações sobre o desempenho da coordenação, instrutor e conteúdo do curso. O levantamento da demanda de capacitação foi realizado através de um formulário de Levantamento de necessidades de capacitação enviado às Unidades/Órgãos e Pró-reitorias da Universidade. Foram disponibilizadas 13 bolsas de mestrado e 04 de doutorado.

Apesar do PAC de 2015 relatar o planejamento de avaliação utilizando três técnicas: avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto, o relatório de 2015 não especificou

nenhum tipo de avaliação realizada. O relatório desse período expôs um quantitativo de 08 bolsas de mestrado e 02 de doutorado. Salientou que foi feita uma análise mais detalhada das necessidades dos setores, junto às unidades e aos órgãos.

De acordo com o relatório de 2016 foram disponibilizadas 9 bolsas para mestrado e 02 bolsas para doutorado. Também foi relatado que foi realizada uma análise mais detalhada das necessidades dos setores, sem especificar o procedimento. Não foi citado como se deu a avaliação, apesar do PAC 2016 citar avaliação de reação e da aprendizagem.

O relatório de 2017 citou de forma bem geral o quantitativo de cursos internos e externos realizados, assim como o número de participantes. Relatou que a oferta de cursos foi baseada em uma análise mais detalhada das necessidades dos setores e órgãos da instituição e das avaliações de desempenho realizadas. Não citou quantitativo de bolsas fornecidas para mestrandos e doutorandos. E, apesar do PAC 2017 ter citado duas formas de avaliação, o relatório não informou o tipo de avaliação realizada.

A partir dos pontos disponibilizados nos relatórios de capacitação foi possível fazer um comparativo com o planejamento dos PACs, de 2013 a 2017. Do confronto de dados, surgiu a Tabela 1:

Tabela 1 - Comparativo entre planos e relatórios de capacitação

PAC	Cursos do plano anual de capacitação				Relatório de capacitação			
	Cursos	Eventos externos	Sertão	Arapiraca	Cursos realizados	Participantes dos cursos	Eventos externos	Participantes dos eventos
2013	65	-	02	02	50	1.534	147	439
2014	40	08	0	0	32	987	88	153
2015	64	-	6	8	29	555	47	221
2016	60	48	4	4	35	897	27	92
2017	70	59	10	9	78	1.484	109	319

Fonte: Adaptado pela autora, baseado no PAC e relatórios de 2013 a 2017 (2019)

Somente em 2015 e 2016 o relatório foi feito especificando os cursos por linha de desenvolvimento. Dessa forma, analisando-se sob a ótica da diretriz do Decreto nº 5.707/2006 referente à capacitação gerencial, verificou-se que em 2016 foram realizados apenas 02 cursos de gestão obtendo 19 participantes e em 2015 apenas 01 curso de gestão com 07 participantes. Trata-se de uma questão que deve ser revista, no intuito de aumentar o quantitativo de cursos de gestão, visto que o Decreto nº 5.707/2006 estipula como uma das diretrizes a promoção da

capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006a).

Nos planos, a educação à distância é considerada apenas para cursos de língua estrangeira. Além disso, em nenhum dos relatórios, há menção da real quantidade de cursos realizados por meio de educação à distância e também não fornece o quantitativo de cursos dessa modalidade realizados nos *campi* do interior. Falta uma informação mais detalhada no relatório de capacitação, especificando além do quantitativo de cursos realizados, o modo da realização. A EAD deve ser considerada em todo planejamento de capacitação, visto que essa modalidade facilita o acesso dos servidores de todos os *campi*, cumprindo uma outra diretriz da PNDP, qual seja assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho (BRASIL, 2006a).

Os planos e relatórios são executados considerando-se os servidores totais da instituição, incluindo, em alguns itens, os docentes. Quando houve a identificação desta categoria foi possível excluir, contabilizando-se apenas os técnico-administrativos. Com relação ao total de participantes do curso, exposto na Tabela 1, não é possível identificar se é o quantitativo de técnico-administrativos que realmente se capacitaram, pois há a possibilidade de um servidor ter participado de mais de uma capacitação.

Em 2014 houve apenas 01 curso disponibilizado para o Sertão e Arapiraca, mas não contabilizado na Tabela 1, pois referiu-se ao curso para docentes. Nota-se que o quantitativo de cursos planejados para os *campi* do interior foi muito reduzido, observando-se que no ano de 2017 foi ofertado o quantitativo de 9 cursos para Arapiraca e 10 cursos para o Sertão, sendo a maior oferta do período do PDI. Mas não foi possível obter o confronto neste item, em virtude de os relatórios não especificarem os cursos realizados nos *campi* de Arapiraca e do Sertão. De qualquer forma, esse quantitativo reduzido de cursos comprova o fato que polos universitários distantes uns dos outros torna-se um obstáculo para a disponibilização de cursos de capacitação que atendam de forma adequada as necessidades dos servidores técnico-administrativos (SAPPER; CORONEL 2016).

A partir da análise dos planos de capacitação e dos relatórios, considerando a premissa da **H6**, em que supõe que os planos de capacitação atendem critérios do Decreto nº 5.707/2006, não foi possível confirmar tal hipótese. Pois, não são considerados todos os critérios, havendo a necessidade de rever alguns pontos para atender a todas diretrizes da gestão por competência, como por exemplo, assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação,

promover capacitação gerencial e desenvolver as capacitações de acordo com competências necessárias.

4.3 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), é a utilização de técnicas de análise das comunicações, por meio de procedimentos sistemáticos para descrever o conteúdo das mensagens. Tal método foi utilizado na última questão do questionário respondido pelos servidores técnico-administrativo em que se explicitaram críticas e sugestões referente à política de capacitação, demonstrando, em mais um tópico do trabalho, a perspectiva e satisfação da política de capacitação da UFAL.

Os textos dos respondentes foram transcritos e analisados para verificar as unidades de análise (palavra, expressão, frase) que possuíam significado ao ser relacionado ao objeto do estudo, agrupando assim em categorias:

- a) Categoria “satisfeitos”
 - a.1) Subcategoria “aumento de cursos”
 - a.2) Subcategoria “totalmente satisfeito”
- b) Categoria “insatisfeitos”
 - b.1) Subcategoria “inexistência de política adequada”
 - b.2) Subcategoria “impossibilidade de participação”
 - b.3) Subcategoria “inexistência de cursos específicos ”
 - b.4) Subcategoria “inexistência de mapeamento das competências”
 - b.5) Subcategoria “servidor não valorizado”
 - b.6) Subcategoria “ineficácia nas avaliações”
- c) Categoria “nem satisfeitos e nem insatisfeitos”
 - c.1) Subcategoria “sem expressar qualquer conteúdo”

Apesar da questão não perguntar diretamente se os servidores estavam satisfeitos, foi possível identificar essa variável a partir dos textos relatados, conforme segue no Quadro 10.

Quadro 10 - Críticas e sugestões com relação a política de capacitação

Identificação da percepção	Quantitativo	Descrição
Servidores que não se expressaram	44	- Deixaram o campo em aberto ou simplesmente relataram que não tinha nada a declarar

Declarou satisfação	37	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção satisfatória - Política de capacitação acima da média, necessidade de ampliar e direcionar - Aumento de cursos nos últimos anos (2017) - Apenas poucas sugestões como: cursos para cargos específicos e cursos à distância
Declarou insatisfação	31	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção insatisfatória - Não existe política de capacitação - Política ineficiente e para poucos cargos - Cursos repetitivos e que não abrangem rotinas - Concentração de cursos na sede do Campus A. C. Simões - Necessidade de cursos por área de atuação de forma contínua
Apenas expressou críticas e sugestões	143	<ul style="list-style-type: none"> - Demandas dos servidores não atendidas - Após a qualificação, o servidor não é aproveitado/valorizado - Poucas vagas para cursos externos - Faltam cursos específicos: os cursos existentes atendem, principalmente, à área administrativa, deixando de lado os cursos para cargos específicos como transporte, laboratório, <i>média training</i>, saúde e outros. - Cursos concentrados em Maceió, reduzindo consideravelmente a participação dos servidores que atuam no interior e na parte baixa da cidade - Falta de avaliação posterior à capacitação (não é realizada a avaliação de impacto) - Necessidade de uma política de vagas para qualificação (mestrado e doutorado) - Falta de política que garanta o afastamento para qualificação e também para cursos esporádicos de capacitação - curso específico para novos servidores, adequando-o às atividades do novo cargo - cursos à distância, viabilizando o atendimento para os 03 <i>campi</i> - alinhamento às reais necessidades/estratégias da instituição - mapeamento das competências - aplicar a gestão por competência - política clara para vagas e afastamentos decorrentes de cursos de mestrado e doutorado - aumentar cursos que proporcionem qualidade de vida - cursos direcionados para o comportamento - proporcionar melhores cursos com mais qualidade e,

		principalmente, melhor dinâmica - política de progressão salarial continuada - política de metas e produtividade - nova política de aprendizado e conhecimento
--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dessa forma, a seguir são apresentados os dados de forma descritiva.

- 44 pessoas não formularam críticas e nem sugestões. Além disso, não deixaram registrada a sua satisfação ou insatisfação com relação à política de capacitação. Muitas escreveram que não tinham nada a declarar ou simplesmente deixaram em branco. Isso pode demonstrar uma falta de interesse do servidor em melhorar os procedimentos da capacitação, acarretando na dificuldade de implantação de novos métodos.

- 37 servidores possuem uma boa percepção com relação a política de capacitação, considerando que citaram a palavra “satisfação” no texto. Mas desses, 09 relataram que, apesar de satisfeitos, a política de capacitação deve ser ampliada e direcionada, devendo disponibilizar mais cursos específicos para cargos específicos, implantar mais cursos à distância e ter uma política mais detalhada para afastamento para qualificação. Dessa forma, depreende-se que estes nove servidores, ao enfatizarem críticas, não estão totalmente satisfeitos. Os outros 28 apenas declararam que estavam totalmente satisfeitos, sem salientar nenhuma crítica ou sugestão.

Fazendo aqui uma correlação desta questão aberta com a pergunta que foi feita no formato da escala likert (está satisfeito com a atual política de capacitação?), 45 responderam discordo totalmente e apenas 15 responderam concordo totalmente. Os 28 que responderam totalmente satisfeito na questão aberta estão dentre os que concordam totalmente (15) e concordam parcialmente com a satisfação da política de capacitação (77).

- 31 servidores demonstraram claramente a sua percepção negativa com relação à política. Desses, 05 expressaram que inexistem uma política de capacitação efetiva que atenda aos servidores.

- Além daqueles que se autodeclararam satisfeitos/insatisfeitos e também deram sugestões/críticas, 143 servidores expuseram várias críticas e sugestões, sem necessariamente exporem se estavam ou não satisfeitos. Infere-se que esse quantitativo não está totalmente satisfeito/insatisfeito.

Com relação às críticas e sugestões feitas pelos servidores o que mais chamou a atenção foi o quantitativo apontando aos três itens seguintes:

- 53 respondentes relataram a grande necessidade de cursos para áreas específicas;
- 27 respondentes apontaram a falta de uma política para vagas em mestrado e doutorado;
- 19 respondentes apontaram a grande concentração de cursos na sede do Campus A. C. Simões, reduzindo a possibilidade de participação dos que trabalham no interior.

Estas três inadequações da política refletem que, mesmo que parcialmente, os servidores técnico-administrativos demonstram uma visão de caráter insatisfatório.

4.4 Análise descritiva

Inicialmente, buscou-se conhecer o perfil sociodemográfico e funcional dos técnico-administrativos, bem como obter informações referente à percepção da política de capacitação. Assim, para alcançar os objetivos, foi perguntado sobre a participação em cursos, levantamento das necessidades de capacitação, oferta de cursos de capacitação/qualificação pela UFAL, desenvolvimento de competências, compartilhamento de conhecimento, oportunidade de crescimento, motivação para fazer os cursos, barreiras que impedem uma melhor política e competências necessárias para as atividades desenvolvidas na instituição.

4.4.1 Perfil dos servidores técnico-administrativos da pesquisa

A amostra do estudo foi constituída por 255 servidores técnico-administrativos dos 03 (três) *Campi* da Universidade Federal de Alagoas, sendo A. C. Simões, Arapiraca e Sertão. Foi possível traçar um perfil dos sujeitos da pesquisa, quanto ao gênero, à idade, à escolaridade, ao tempo de serviço e ao local de trabalho e correlacionar com constructos referente a percepção da política de capacitação. As principais características sociodemográficas e funcionais dos 255 participantes da pesquisa estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição dos participantes do estudo, de acordo com as características sociodemográficas e funcionais

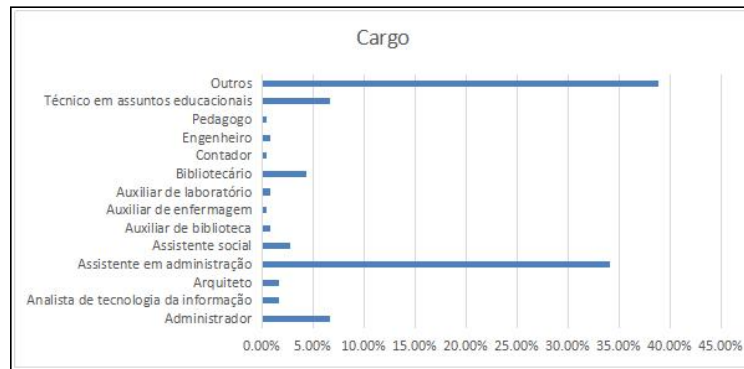
Variável	% resposta	n	%
Gênero	100,0		
Masculino		113	44,3
Feminino		142	55,7
Grupo etário	100,0		
18-30 anos		44	17,3
31-45 anos		162	63,5

> 45 anos		49	19,2
Escolaridade	100,0		
Ensino médio/graduação		59	23,1
Especialização		126	49,4
Mestrado/doutorado		70	27,5
Nível do cargo	100,0		
Fundamental		11	4,3
Médio		128	50,2
Superior		116	45,5
Campus de lotação	100,0		
A.C. Simões		201	78,8
Arapiraca		38	14,9
Sertão		16	6,3
Função gratificada	100,0		
Sim		33	12,9
Não		222	87,1
Tempo de serviço na UFAL	100,0		
≤ 5 anos		106	41,6
6-11 anos		104	40,8
> 11 anos		45	17,6

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A maior parte da amostra foi constituída por pessoas do gênero feminino (55,7%), com idade entre 31 a 45 anos (63,5%), que possuíam especialização (49,4%), lotados no campus A.C. Simões (78,8%) e que não possuíam função gratificada (87,1%). Apenas uma pequena minoria exercia cargo de nível fundamental (4,3%) e tinha tempo de serviço superior a 11 anos (17,6%).

A UFAL, como uma instituição de ensino superior, é composta por diversos setores e órgãos, entre unidades administrativas e unidades acadêmicas. Para compor esse quadro, é essencial a especialidade de diversos cargos. Na tentativa de verificar as maiores especificidades, foi perguntado o cargo de cada respondente. Entretanto, na questão não foram inseridos todos os cargos existentes, o que remeteu a uma lacuna muito grande atribuída a “outros”. Tal fato, dificultou a identificação dos cargos específicos, obstando em um melhor conhecimento das especificidades necessárias que devem ser atendidas pela política de capacitação da instituição.

Gráfico 1 - Cargos informados na pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme Gráfico 1, os cargos não identificados (“outros”) obtiveram o maior percentual com 38,8% e, em seguida, o cargo de assistente administrativo obteve 34,1%.

4.4.2 Percepção da política de capacitação

No sentido de obter uma percepção geral da política de capacitação, foram analisados os seguintes constructos:

- 1- procedimentos dos cursos de capacitação;
- 2- barreiras existentes para melhoria da capacitação baseada na gestão por competência;
- 3- motivação na realização de capacitação;
- 4- competências que devem ser abordadas.

A partir de uma análise descritiva, obteve-se a Tabela 3, indicando a percepção geral dos servidores com relação à política de capacitação da Universidade.

Tabela 3 - Análise descritiva dos escores de percepção dos servidores

Fator (subescala)	Média	Desvio padrão	Mínimo - máximo
Constructo 1*	3,24	0,60	1,31 - 4,69
Constructo 2†	3,83	0,76	1,00 - 5,00
Constructo 3‡	4,35	0,58	1,00 - 5,00
Constructo 4**	4,51	0,55	1,00 - 5,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

* Procedimentos dos cursos de capacitação; † barreiras existentes para uma melhoria da capacitação baseada na gestão por competência; ‡ motivação para fazer curso de capacitação; ** competências que devem ser abordadas.

As médias, os desvios padrão e as pontuações mínimas e máximas dos escores de percepção com relação a política de capacitação da universidade estão apresentados na Tabela 3. Os escores médios variaram entre as subescalas de 3,24 a 4,51, sendo considerados elevados, visto que ficaram próximos do valor máximo possível (*i.e.*, 5 pontos), indicando assim uma percepção geral positiva com relação à política de capacitação. De acordo com a percepção dos servidores, o constructo 1 (procedimentos dos cursos de capacitação) foi o que obteve a menor pontuação, sendo necessário fazer uma análise mais detalhada, enquanto que o constructo 4 (competências que devem ser abordadas nos cursos de capacitação) foi o de maior pontuação, demonstrando aí que o servidor entende a importância das competências.

De forma geral, esses resultados indicam que os servidores têm uma percepção positiva, mas ao verificar uma menor pontuação na média da análise descritiva, nos procedimentos dos cursos de capacitação da universidade, constructo 1, é possível inferir que existem falhas pontuais.

Foi possível verificar que, considerando que o constructo 2 obteve 3,8 de escore, os servidores reconhecem que existem barreiras que impedem uma melhoria da capacitação baseada na gestão por competência, mostrando a necessidade de a gestão focar estratégias para reduzir/sanar estas barreiras. Considerando-se o constructo 3, motivação para fazer curso de capacitação, e o constructo 4, competências que devem ser abordadas, notou-se que o servidor tem motivação para realizar cursos de capacitação e valoriza as competências que devem ser abordadas nos cursos de capacitação, com o propósito de melhorar as atividades desenvolvidas na instituição. Trata-se de uma importante questão já que as competências trazem fatores (conhecimentos, qualificações e habilidades) que são essenciais para o desempenho das atividades exigidas em cargos específicos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN 2003)

Após essa análise descritiva, no sentido de verificar algumas hipóteses, foram realizados testes de associações entre os escores de percepção com relação à política de capacitação e as características sociodemográficas e funcionais da amostra, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Associação entre os escores de percepção dos servidores com relação a política de capacitação da universidade e as características sociodemográficas e funcionais dos participantes do estudo.

Variável	Constructo 1*	Constructo 2†	Constructo 3‡	Constructo 4**
Gênero				
Masculino	3,24 ± 0,60	3,76 ± 0,73	4,26 ± 0,68	4,42 ± 0,64
Feminino	3,24 ± 0,61	3,89 ± 0,78	4,42 ± 0,49	4,58 ± 0,45
††p-valor	0,767	0,061	0,068	0,055
Grupo etário				
18-30 anos	3,37 ± 0,53	3,78 ± 0,57	4,31 ± 0,59	4,58 ± 0,50
31-45 anos	3,18 ± 0,61	3,84 ± 0,82	4,32 ± 0,63	4,49 ± 0,58
> 45 anos	3,32 ± 0,62	3,84 ± 0,71	4,49 ± 0,37	4,50 ± 0,52
‡‡p-valor	0,162	0,564	0,367	0,479
Escolaridade				
Ensino médio/graduação	3,22 ± 0,56	3,88 ± 0,60	4,28 ± 0,66	4,47 ± 0,58
Especialização	3,21 ± 0,65	3,83 ± 0,82	4,37 ± 0,60	4,55 ± 0,60
Mestrado/doutorado	3,32 ± 0,56	3,78 ± 0,77	4,38 ± 0,48	4,48 ± 0,43
‡‡p-valor	0,642	0,776	0,652	0,136
Nível do cargo				
Fundamental	3,15 ± 0,64	3,79 ± 0,65	4,40 ± 0,41	4,41 ± 0,58
Médio	3,25 ± 0,60	3,89 ± 0,66	4,36 ± 0,58	4,55 ± 0,54
Superior	3,24 ± 0,61	3,77 ± 0,86	4,34 ± 0,60	4,47 ± 0,57
‡‡p-valor	0,857	0,765	0,939	0,166
Campus de lotação				
A.C. Simões	3,28 ± 0,60	3,86 ± 0,77	4,37 ± 0,53	4,49 ± 0,54
Arapiraca	3,14 ± 0,64	3,68 ± 0,76	4,29 ± 0,77	4,57 ± 0,66
Sertão	3,03 ± 0,45	3,78 ± 0,56	4,31 ± 0,74	4,65 ± 0,37
‡‡p-valor	0,151	0,285	0,880	0,067
Função gratificada				
Sim	3,27 ± 0,76	3,87 ± 0,82	4,16 ± 0,74	4,45 ± 0,83
Não	3,24 ± 0,58	3,82 ± 0,75	4,38 ± 0,55	4,52 ± 0,50
††p-valor	0,471	0,554	0,055	0,611
Tempo de serviço na UFAL				
≤ 5 anos	3,28 ± 0,57	3,74 ± 0,77	4,29 ± 0,66	4,58 ± 0,59 ^a
6-11 anos	3,21 ± 0,60	3,89 ± 0,75	4,36 ± 0,56	4,46 ± 0,49 ^b
> 11 anos	3,22 ± 0,70	3,89 ± 0,75	4,46 ± 0,42	4,46 ± 0,57 ^{ab}
‡‡p-valor	0,685	0,248	0,547	0,023

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

* Procedimentos dos cursos de capacitação; † barreiras existentes para uma melhoria da capacitação; ‡ motivação para fazer um curso de capacitação; ** competências que devem ser abordadas; †† Teste Mann-Whitney; ‡‡ teste Kruskal-Wallis: a,b letras sobrescritas distintas indicam diferença significativa pelo teste Mann-Whitney.

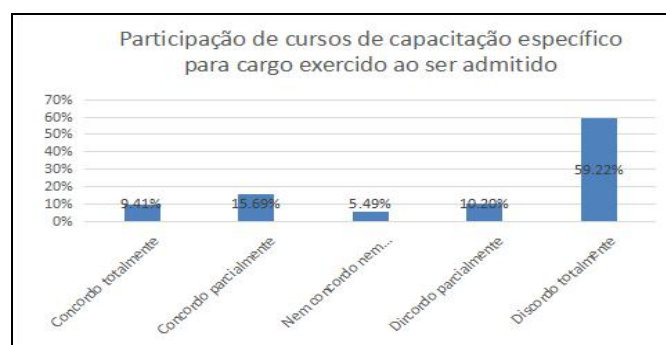
Considerando que o grau de significância ocorre com “p-valor” menor do que 0,05, verificou-se associação apenas entre o escore de “competências que devem ser abordadas nos cursos de capacitação” e o “tempo de serviço na instituição”. A análise apontou que os servidores com menor tempo de serviço (*i.e.*, ≤ 5 anos) pontuaram mais nesse constructo, em relação aos servidores com mais tempo de serviço (*i.e.*, 6 a 11 anos), indicando que servidores no início da carreira tem maior inclinação para perceber a importância das competências que devem ser abordadas nos cursos de capacitação.

Os escores dos constructos 1 (procedimentos dos cursos de capacitação), 2 (barreiras existentes para uma melhoria da capacitação baseada na gestão por competência) e 3 (motivação para fazer um curso de capacitação), de modo geral, não foram associados às características sociodemográficas e funcionais avaliadas, ou seja, não foram encontradas considerável diferença estatística.

Mas, em virtude do constructo 1, referente a procedimentos dos cursos de capacitação ter obtido na Tabela 3 uma menor pontuação na média, resolveu-se fazer uma análise mais detalhada, pontuando cada variável, em um total de 13, conforme explicitados no Gráfico 02 até o Gráfico 14.

Com relação à variável de participação de curso específico na admissão, conforme Gráfico 2, perguntou-se se ao entrar na Universidade o servidor participou de curso específico para atender às atividades rotineiras do novo cargo.

Gráfico 2 - Participação de curso de capacitação específico para cargo exercido ao ser admitido na Universidade



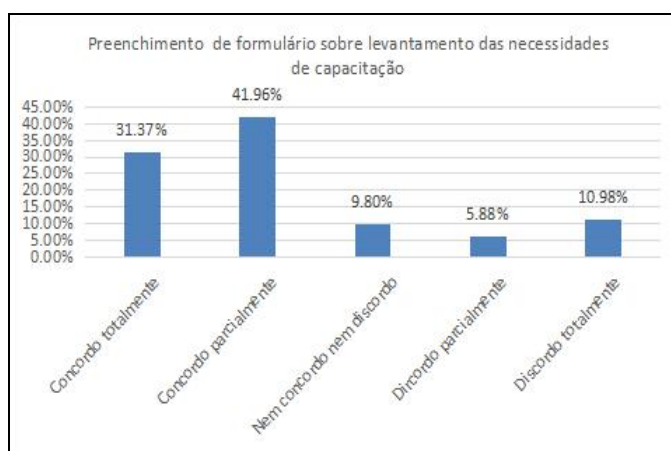
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sabe-se que, conforme os planos e relatórios de capacitação, todos os anos é ofertado o curso PINS, obrigatório para o servidor que está entrando na universidade. Trata-se de um curso de inserção do servidor no ambiente da Universidade, para conhecimento das atividades gerais da universidade e da legislação. Mas não é disponibilizado um curso específico considerando o cargo e as atividades que serão exercidas por este servidor. Conforme o Gráfico 1, 59,22% discordam totalmente da primeira variável, informando que não há a oferta de curso específico para auxiliar ao novo servidor exercer as atividades rotineiras.

Para obter uma política de capacitação efetiva, é essencial que seja realizado um levantamento das necessidades de capacitação. Conforme Gráficos 3 e 4, perguntou-se se o servidor responde algum formulário que serve para levantar as necessidades de capacitação e se solicita cursos por meio da avaliação de desempenho.

De acordo com o Gráfico 3, 31,37% dos servidores concordam totalmente e 41,96% concordam parcialmente, informando que respondem formulário referente ao levantamento das necessidades de capacitação.

Gráfico 3 - Todos os anos respondo formulário sobre levantamento das necessidades de capacitação

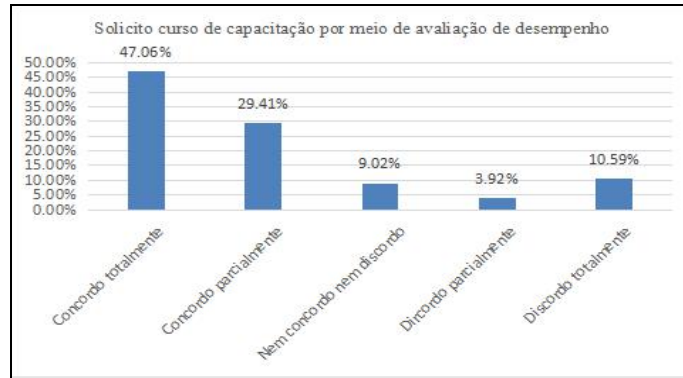


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) relatam a importância de se fazer um levantamento das necessidades antes de iniciar um programa de treinamento/capacitação ressaltando que a melhor forma de conduzir este processo é fazendo uma análise de três pontos distintos: da organização, da tarefa e da pessoa. É importante que esse procedimento seja realizado de forma constante, desde a admissão do servidor.

E, conforme o Gráfico 4, 47,06% responderam que concordam totalmente, enfatizando que ao responder a avaliação de desempenho, solicitam que seja ofertado algum curso de capacitação no sentido de melhorar as atividades.

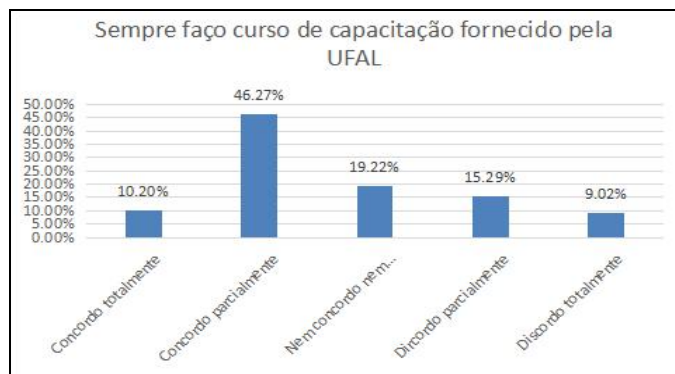
Gráfico 4 - Solicito curso de capacitação por meio de avaliação de desempenho



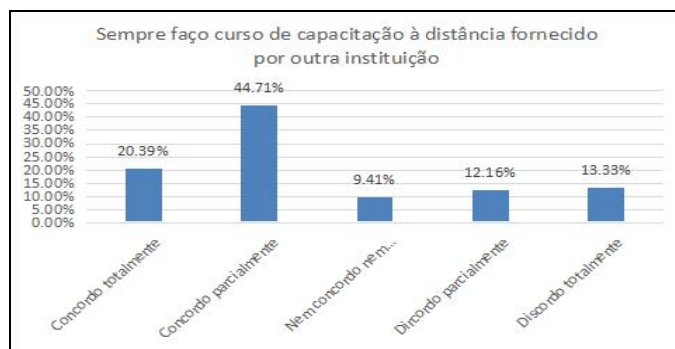
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao interesse em participar de cursos de capacitação, conforme Gráficos 5 e 6, ficou demonstrado que o servidor tem interesse em participar, sendo que Gráfico 5 apresenta 46,27% concordaram parcialmente e 10,20% concordaram totalmente, totalizando 56,47% respondente que concordam que sempre fazem curso ofertado pela UFAL. Apesar disso, no Gráfico 6 ficou demonstrado que grande parte dos servidores procuram cursos à distância fornecido por outra instituição, visto que 20,34% concordam totalmente e 44,71% concordam parcialmente, somando 65,05% que relataram que se capacitam por meio de cursos realizados à distância. Isso demonstra a necessidade de a UFAL fornecer cursos à distância que atendam aos cargos específicos e que possibilitem a progressão do servidor. Além disso, viabilizará a participação de servidores que estão nos *campi* de Arapiraca e do Sertão.

Gráfico 5 - Realização de curso de capacitação fornecido pela UFAL

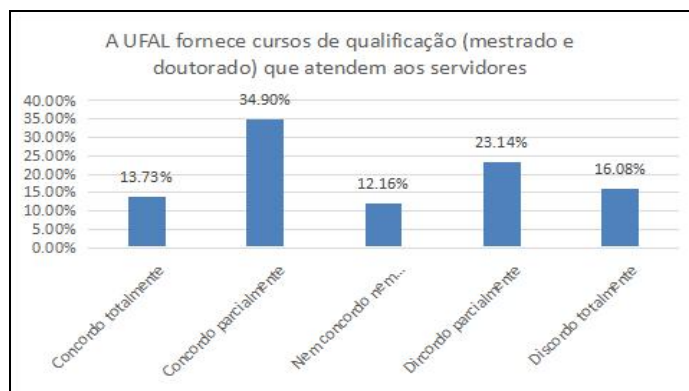


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Gráfico 6 - Sempre faço curso de capacitação à distância fornecido por outra instituição

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao verificar a Lei nº 11.091/2005, fica evidente que há um incentivo para que o servidor se qualifique, pois, ao concluir um curso de mestrado ou doutorado, o servidor recebe um adicional de gratificação que vai de 35% para mestrado até 75% para doutorado. Trata-se de um importante incentivo de qualificação. Neste quesito, conforme o Gráfico 7, 48,63% estão entre os que concordam parcialmente e totalmente e 39,22% estão entre os que discordam parcialmente e totalmente, assim, denota-se que há cursos de qualificação, mas que atendem ainda um nicho específico de servidores.

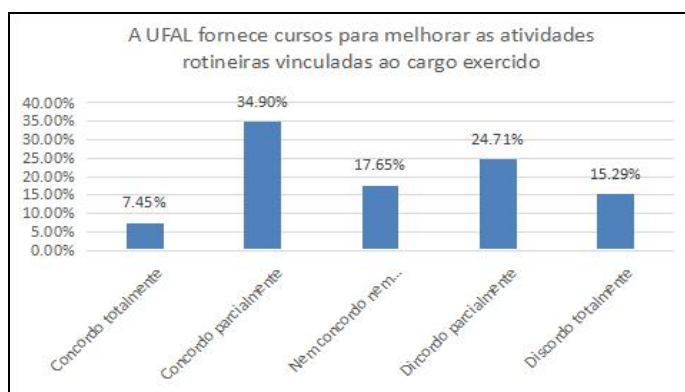
Gráfico 7 - A UFAL fornece cursos de qualificação (mestrado e doutorado) que atendem aos servidores

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação às habilidades e aos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação, no Gráfico 8, 34,90% disseram que concordam parcialmente, informando que os cursos melhoram as atividades do cotidiano. Mas, entre discordo parcialmente e discordo totalmente responderam 40% dos servidores, ficando demonstrado que ainda faltam cursos específicos para atender às diversas especificidades de cargos.

As atividades rotineiras devem ter procedimentos padrão e devem ser desenvolvidas permanentemente.

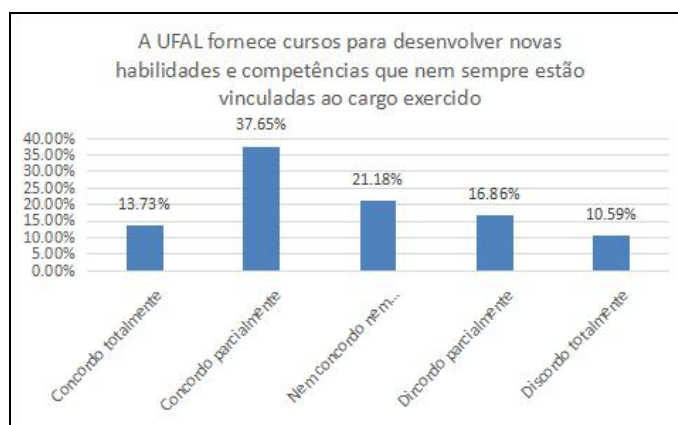
Gráfico 8 - A UFAL fornece cursos para melhorar as atividades rotineiras vinculadas ao cargo exercido



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A capacitação orientada pela gestão por competência visa ao desenvolvimento do servidor, adequando as suas competências aos objetivos da instituição. Segundo Carvalho *et al.*, (2009), a capacitação deve ser realizada para resolver problemas do cotidiano e também visualizar demandas futuras. Neste quesito, avaliando se a UFAL oferta cursos que desenvolvem novas habilidades e conhecimentos que estão além do cargo exercido, 37,65% responderam que concordam parcialmente, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 - A UFAL fornece cursos para desenvolver novas habilidades e competências que nem sempre estão vinculadas ao cargo exercido

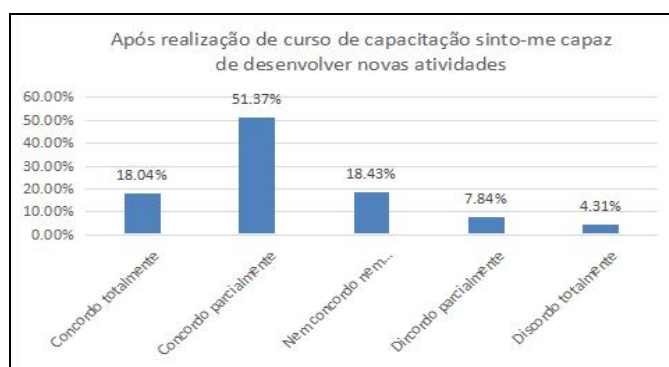


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao indagar sobre o momento pós capacitação, procurou-se verificar se o servidor que participou da capacitação sente-se capaz de desenvolver novas atividades e também de

melhorar as atividades rotineiras. Neste ponto, as respostas foram positivas. No Gráfico 10, 51,37% responderam que concordam parcialmente e 18,04% responderam que concordam totalmente, somando 69,41% que concordam, em contrapartida, os que responderam discordo parcialmente ficou no valor de 7,84% e 4,31% responderam discordo totalmente, somando 12,15% que discordam, ou seja, uma grande parte sente-se capaz de desenvolver novas atividades.

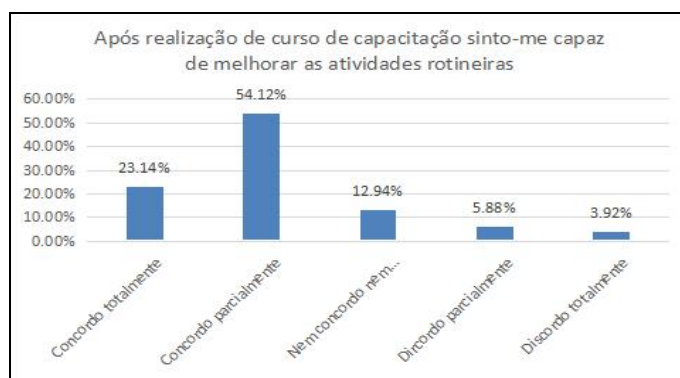
Gráfico 10 - Após realização de curso de capacitação sinto-me capaz de desenvolver novas atividades



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Praticamente na mesma proporção da aptidão em desempenhar novas atividades, 54,12% responderam que concordam parcialmente que o curso de capacitação proporciona a melhoria nas atividades rotineiras, conforme Gráfico 11.

Gráfico 11 - Após realização de curso de capacitação sinto-me capaz de melhorar as atividades rotineiras



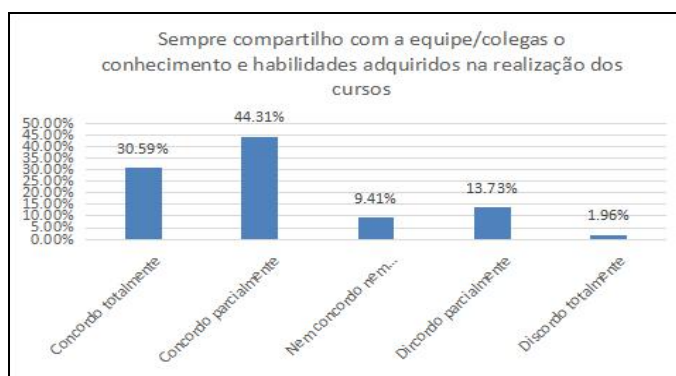
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na maior parte das vezes, o servidor compartilha o conhecimento adquirido em cursos com seus colegas de trabalho. Neste quesito, 44,31% responderam que concordam

parcialmente, compartilhando as informações algumas vezes, conforme demonstrado no Gráfico 12.

Esta disseminação do conhecimento, adquirida nos cursos de capacitação por um servidor, deve ser uma prática adotada por todos da instituição, pois transferir conhecimentos além de agregar valor à organização, cria valor social ao indivíduo (FLEURY JR.; FLEURY, 2001), mantendo-o sempre motivado.

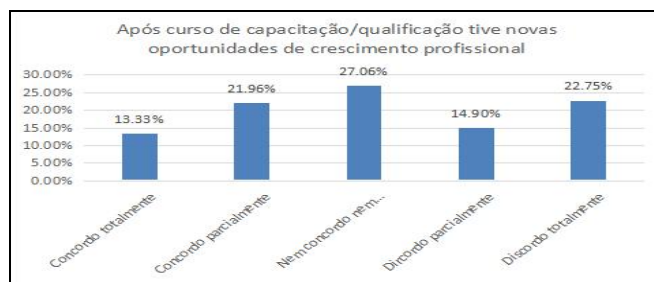
Gráfico 12 - Sempre compartilho com a equipe/colegas o conhecimento e habilidades adquiridos na realização dos cursos



Fonte:Dados da pesquisa (2019).

No que diz respeito ao Gráfico 13, procurou-se verificar se após a realização de curso de capacitação surgiram novas oportunidades. Assim, 27,06% responderam que nem concordava e nem discordava. Somando os que concordam parcialmente e totalmente obteve-se 35,29% e somando os que discordam parcialmente e totalmente obteve-se 37,65% demonstrando um equilíbrio nas respostas que não mostra se a atual política de capacitação da instituição preza pelo procedimento de oferecer oportunidade de crescimento de acordo com as competências desenvolvidas na capacitação. Possivelmente, fazendo uma correlação pode-se obter uma informação mais precisa, conforme explanado na Tabela 6.

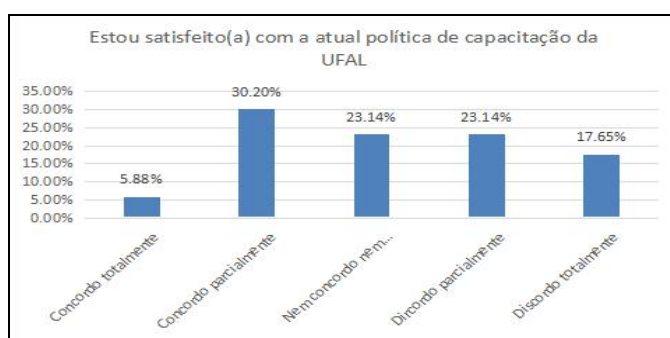
Gráfico 13 - Após curso de capacitação/qualificação tive novas oportunidades de crescimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A satisfação é um critério muito difícil de ser medido, depende de inúmeras variáveis. Neste quesito, referente ao Gráfico 14, apenas 5,88% responderam que estavam totalmente satisfeitos. Trata-se de um quantitativo bastante reduzido. Somando os respondentes de concordam parcialmente e concordam totalmente resultou-se que 36,08% estão satisfeitos e somando discordam parcialmente e discordam totalmente obteve-se que 42,79% estão insatisfeitos. Verifica-se assim, que há um quantitativo considerável de servidores que se dizem insatisfeitos, demonstrando a necessidade de rever e melhorar os procedimentos utilizados na política de capacitação.

Gráfico 14 - Estou satisfeito(a) com a atual política de capacitação da UFAL



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Após essa análise do constructo 1 referente aos “procedimentos dos cursos de capacitação”, foi possível verificar que os servidores, em geral, não estão totalmente satisfeitos com a política de capacitação, não demonstrando assim uma excelente percepção da política de capacitação. Dessa forma, não é confirmada a **H1**. Além disso, conforme a Tabela 3, este constructo obteve a menor média e, fazendo uma avaliação mais detalhada, verificou-se que há procedimentos que podem ser melhorados. Ao comentarem sobre essa questão, um dos respondentes relatou:

A atual política de capacitação da UFAL é considerada muito boa. Todavia, alguns aspectos poderiam ser observados pela gestão, tais como: levantamento de demandas de capacitação para servidores novatos e o acompanhamento dos resultados, bem como o aproveitamento dos capacitados para que atuem como multiplicadores nos seus respectivos ambientes de trabalho (RESPONDENTE Nº 117, 2019).

Além disso, muitas variáveis do constructo 1 precisam de uma melhor avaliação para validar as respostas. Dessa forma, foi feita uma análise descritiva apresentando as médias, os desvios padrão e as pontuações mínimas e máximas dos escores de todas as variáveis inseridas no constructo “procedimentos dos cursos de capacitação”, apresentando assim a

Tabela 5. Os escores médios variaram entre os itens de 2,00 (item 1: participação de curso de capacitação específico para o cargo exercido ao ser admitido) a 3,98 (item 3: solicitação de curso de capacitação por meio de avaliação de desempenho). De forma geral, esse constructo obteve escore médio de 3,24, sendo considerada uma pontuação moderada a alta, visto que corresponde a 65% do valor máximo possível (*i.e.*, 5 pontos).

Tabela 5. Análise descritiva do constructo “procedimentos dos cursos de capacitação”.

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo - máximo
Item 1- Curso específico para cargo exercido ao ser admitido	2,00	1,43	1,00 - 5,00
Item 2- Responde levantamento das necessidades de capacitação	3,84	1,20	1,00 - 5,00
Item 3- Capacitação por avaliação de desempenho	3,98	1,30	1,00 - 5,00
Item 4- Capacitação fornecida pela UFAL	3,33	1,13	1,00 - 5,00
Item 5- Capacitação a distância por outra instituição	2,53	1,31	1,00 - 5,00
Item 6- Disponibilidade de cursos de qualificação (mestrado e doutorado)	3,07	1,33	1,00 - 5,00
Item 7- Cursos atividade rotineira vinculadas ao cargo	2,95	1,23	1,00 - 5,00
Item 8- Cursos para novas habilidades e competências	3,27	1,20	1,00 - 5,00
Item 9- Após curso, capacidade para novas atividades	3,71	0,99	1,00 - 5,00
Item 10- Após curso, capacidade melhorar atividades rotineiras	3,87	0,97	1,00 - 5,00
Item 11- Compartilhar com a equipe e os colegas	3,88	1,06	1,00 - 5,00
Item 12- Após curso, novas oportunidades de crescimento	2,88	1,34	1,00 - 5,00
Item 13- Satisfação com a política de capacitação da UFAL	2,84	1,21	1,00 - 5,00
Total constructo 1*	3,24	0,60	1,31 - 4,69

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota-se que o escore 2,84 da variável 13 “Satisfação com a política de capacitação da UFAL” do constructo 1 demonstra certa insatisfação da política de capacitação.

No intuito de obter respostas mais detalhadas, coube ainda uma análise correlacionando todas as variáveis acima do constructo 1 com os quesitos sociodemográficos e funcionais da amostra, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6. Comparação constructo 1 “procedimentos dos cursos de capacitação”, de acordo com as características sociodemográficas e funcionais dos participantes do estudo.

Variável	Itens do constructo 1: sobre procedimentos dos cursos de capacitação													Total
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	
Gênero														
Masculino	1,96 ±	3,74 ±	4,02 ±	3,19 ±	2,71 ±	3,07 ±	2,98 ±	3,21 ±	3,71 ±	3,88 ±	3,85 ±	2,91 ±	2,84 ±	3,24 ±
	1,35	1,16	1,23	1,18	1,31	1,39	1,19	1,22	0,96	0,97	1,10	1,35	1,23	0,60
Feminino	2,04 ±	3,90 ±	3,95 ±	3,45 ±	2,40 ±	3,08 ±	2,91 ±	3,31 ±	3,71 ±	3,86 ±	3,90 ±	2,85 ±	2,82 ±	3,24 ±
	1,50	1,24	1,35	1,09	1,29	1,29	1,27	1,20	1,03	0,97	1,02	1,34	1,19	0,61
*p-valor	0,913	0,080	0,912	0,055	0,036	0,945	0,657	0,552	0,901	0,743	0,897	0,704	0,973	0,767
Grupo etário														
18-30 anos	1,89 ±	4,11 ±	4,34 ±	3,66 ±	2,32 ±	3,41 ±	3,36 ±	3,43 ±	3,64 ±	3,80 ±	3,75 ±	3,00 ±	3,11 ±	3,37 ±
	1,40	0,90	0,96^a	0,91^a	1,12	1,28	1,18^a	1,04	0,94	0,88	1,10	1,28	1,08^a	0,53
31-45 anos	1,96 ±	3,83 ±	4,01 ±	3,19 ±	2,47 ±	3,02 ±	2,83 ±	3,21 ±	3,71 ±	3,86 ±	3,84 ±	2,74 ±	2,68 ±	3,18 ±
	1,43	1,22	1,28^a	1,19^b	1,29	1,33	1,23^b	1,23	0,99	0,96	1,06	1,35	1,23^b	0,61
> 45 anos	2,27 ±	3,59 ±	3,55 ±	3,49 ±	2,96 ±	2,94 ±	2,94 ±	3,31 ±	3,76 ±	3,94 ±	4,10 ±	3,22 ±	3,08 ±	3,32 ±
	1,46	1,34	1,50^b	1,04^{ab}	1,47	1,38	1,23^{ab}	1,28	1,07	1,09	1,01	1,34	1,17^a	0,62
†p-valor	0,225	0,272	0,029	0,041	0,067	0,185	0,033	0,664	0,593	0,351	0,182	0,096	0,041	0,162
Escolaridade														
Ensino médio/graduação	1,83 ±	3,92 ±	3,97 ±	3,24 ±	2,73 ±	3,15 ±	2,97 ±	3,51 ±	3,56 ±	3,64 ±	3,86 ±	2,66 ±	2,88 ±	3,22 ±
	1,26	1,16	1,36	1,18	1,35	1,23^{ab}	1,25	1,15	0,99	1,01^a	1,17	1,27^a	1,22	0,56
Especialização	2,06 ±	3,78 ±	4,02 ±	3,40 ±	2,44 ±	2,86 ±	2,98 ±	3,14 ±	3,69 ±	3,87 ±	3,90 ±	2,76 ±	2,77 ±	3,21 ±
	1,50	1,25	1,27	1,18	1,31	1,38^a	1,24	1,25	1,05	0,98^{ab}	1,02	1,31^a	1,22	0,65
Mestrado/doutorado	2,04 ±	3,86 ±	3,91 ±	3,29 ±	2,54 ±	3,41 ±	2,87 ±	3,29 ±	3,87 ±	4,04 ±	3,86 ±	3,28 ±	2,90 ±	3,32 ±
	1,45	1,15	1,29	1,00	1,27	1,28^b	1,21	1,15	0,87	0,88^b	1,05	1,41^b	1,18	0,56

†p-valor	0,759	0,800	0,751	0,453	0,313	0,028	0,784	0,170	0,224	0,050	0,929	0,013	0,728	0,642
Nível do cargo														
Fundamenta	2,09 ±	3,91 ±	4,09 ±	3,64 ±	2,64 ±	2,91 ±	2,73 ±	2,73 ±	2,91 ±	3,18 ±	4,27 ±	3,00 ±	2,82 ±	3,15 ±
l	1,38	1,58	1,38	0,92	1,03	1,30	1,35	1,35	1,14^a	1,33	0,65	1,34	1,47	0,64
Médio	1,99 ±	3,78 ±	4,09 ±	3,41 ±	2,43 ±	3,04 ±	3,03 ±	3,26 ±	3,75 ±	3,87 ±	3,83 ±	2,84 ±	2,92 ±	3,25 ±
	1,40	1,20	1,28	1,11	1,31	1,35	1,24	1,22	0,92^b	0,92	1,15	1,35	1,19	0,60
Superior	2,01 ±	3,88 ±	3,84 ±	3,22 ±	2,64 ±	3,13 ±	2,87 ±	3,33 ±	3,74 ±	3,93 ±	3,89 ±	2,91 ±	2,73 ±	3,24 ±
	1,48	1,18	1,30	1,17	1,33	1,33	1,21	1,18	1,04^b	0,97	0,98	1,35	1,20	0,61
†p-valor	0,947	0,569	0,084	0,369	0,348	0,762	0,482	0,340	0,031	0,101	0,566	0,898	0,424	0,857
Campus de lotação														
A.C. Simões	2,07 ±	3,83 ±	4,00 ±	3,29 ±	2,57 ±	3,10 ±	2,83 ±	3,26 ±	3,78 ±	3,96 ±	3,97 ±	2,96 ±	2,89 ±	3,28 ±
	1,46	1,21	1,28	1,15	1,31	1,34^a	1,25	1,22	0,97	0,92^a	0,99	1,34	1,22	0,60
Arapiraca	1,95 ±	3,84 ±	3,76 ±	3,58 ±	2,24 ±	3,39 ±	3,13 ±	3,29 ±	3,47 ±	3,47 ±	3,45 ±	2,53 ±	2,66 ±	3,14 ±
	1,43	1,24	1,53	1,08	1,26	1,20^a	1,17	1,21	1,11	1,18^b	1,27	1,37	1,19	0,64
Sertão	1,27 ±	3,87 ±	4,33 ±	3,20 ±	2,87 ±	1,87 ±	2,73 ±	3,27 ±	3,40 ±	3,60 ±	3,73 ±	2,73 ±	2,47 ±	3,03 ±
	0,59	1,06	0,72	1,01	1,30	0,83^b	1,16	1,03	0,91	0,74^{ab}	1,16	1,28	0,99	0,45
†p-valor	0,106	0,978	0,655	0,288	0,177	0,001	0,526	0,998	0,102	0,010	0,053	0,191	0,328	0,151
Função gratificada														
Sim	1,97 ±	4,18 ±	3,88 ±	3,24 ±	2,12 ±	3,12 ±	3,21 ±	3,58 ±	3,67 ±	3,79 ±	3,88 ±	2,97 ±	2,94 ±	3,27 ±
	1,47	1,04	1,41	1,30	1,39	1,45	1,29	1,28	1,16	1,08	1,17	1,19	1,27	0,76
Não	2,01 ±	3,78 ±	4,00 ±	3,34 ±	2,60 ±	3,07 ±	2,90 ±	3,22 ±	3,71 ±	3,88 ±	3,88 ±	2,86 ±	2,81 ±	3,24 ±
	1,43	1,22	1,28	1,11	1,29	1,32	1,22	1,19	0,97	0,95	1,04	1,37	1,20	0,58
*p-valor	0,994	0,058	0,697	0,844	0,011	0,756	0,159	0,094	0,905	0,841	0,787	0,660	0,602	0,471

Tempo de
serviço na
UFAL

≤ 5 anos	1,81 ± 1,31	3,95 ± 1,06	4,18 ± 1,20^a	3,53 ± 1,10^a	2,23 ± 1,16^a	3,30 ± 1,26	3,09 ± 1,18	3,42 ± 1,14	3,62 ± 0,98	3,72 ± 1,00	3,85 ± 1,02	2,95 ± 1,28^{ab}	3,01 ± 1,18	3,28 ± 0,57
6-11 anos	2,14 ± 1,48	3,89 ± 1,19	4,01 ± 1,23^a	3,11 ± 1,18^b	2,60 ± 1,31^b	2,95 ± 1,35	2,88 ± 1,27	3,22 ± 1,24	3,80 ± 0,97	4,00 ± 0,87	3,84 ± 1,06	2,63 ± 1,33^a	2,62 ± 1,19	3,21 ± 0,60
> 11 anos	2,16 ± 1,57	3,40 ± 1,47	3,44 ± 1,52^b	3,38 ± 1,03^{ab}	3,11 ± 1,45^c	2,82 ± 1,42	2,73 ± 1,25	3,02 ± 1,27	3,71 ± 1,08	3,91 ± 1,06	4,02 ± 1,14	3,27 ± 1,45^b	2,89 ± 1,25	3,22 ± 0,70
†p-valor	0,159	0,125	0,008	0,030	0,001	0,073	0,244	0,178	0,283	0,071	0,333	0,030	0,099	0,685

Fonte: Pesquisa 2019

Os valores são expressos como média ± desvio padrão.

* Teste Mann-Whitney; † teste Kruskal-Wallis: ^{a,b,c} letras sobrescritas distintas indicam diferença significativa pelo teste Mann-Whitney.

Não foram observadas diferenças significativas, segundo as características sociodemográficas e funcionais, nos escores dos itens 1 (quando cheguei na UFAL participei de curso de capacitação específico para o cargo exercido), pois no teste de correlação os resultados do item foram maiores do que 0,05. Entretanto, analisando pela tabela 6, foi possível verificar que, apesar dos planos de capacitação disponibilizarem o curso de inserção do servidor, não é realizado curso para o cargo específico para o qual o novo servidor está sendo admitido. A maior pontuação foi de apenas 2,27 para os servidores maiores de 45 anos, média considerada baixa, e a menor pontuação foi de 1,27 para os servidores lotados no Sertão.

Esta questão vai muito além da admissão; muitos servidores com mais tempo de casa relatam que não há uma política de capacitação voltada para cargos específicos, não confirmando a **H5**, conforme relatos abaixo:

A política de capacitação da Ufal é falha no tocante a alguns cargos, pois não oferece cursos/treinamentos específicos para o desempenho de funções técnicas. Os/as servidores/as poderiam ser ouvidos quanto às suas necessidades, de acordo com as funções realizadas dentro da instituição, a fim de melhorar o clima no ambiente de trabalho e garantir satisfação pessoal. (RESPONDENTE 241, 2019).

Entendo a dificuldade da universidade federal para promover cursos de capacitação que contemple todas as áreas de atuação de seus servidores, mas existe uma necessidade de melhorar a oferta destes cursos para determinadas áreas, como voltados para beneficiar o trabalho realizado nos laboratórios, por exemplo, pois é muito raro ser ofertado um curso para os servidores lotados nesses setores. (RESPONDENTE 191, 2019).

Os cursos administrativos NÃO contribuem para o técnico que lida com uma fonte elétrica de alta tensão, que manuseia de colônia de fungos, ou que prepara reagentes. (RESPONDENTE 245, 2019).

Os cursos de capacitação nem sempre atendem à realidade da instituição, de modo que é muito difícil associar a teoria aprendida à prática institucional, [...]. O que ocorre é que esses cursos tentam abranger o maior número de órgãos possíveis, no entanto, uma universidade tem diversas especificidades. (RESPONDENTE 52, 2019).

A Ufal devia considerar a formulação de uma política de preservação de seus Acervos e capacitação para os profissionais de museus que desenvolvem funções bem específicas e nem sempre são contemplados nos planos de capacitação anual, pois parece que a universidade prioriza as capacitações para funções administrativas gerais muito mais voltadas para gestão apenas de documentos, desconsiderando totalmente os acervos em outros suportes que ela tem obrigação de salvar. (RESPONDENTE 188, 2019).

Analisando o resultado geral no quesito 2 (todos os anos respondo formulário sobre levantamento das necessidades de capacitação) não houve uma diferença significativa. A

maior média ficou entre aqueles que recebem função gratificada (4,18) e a menor (3,40) entre aqueles que possuem mais de 11 anos de serviço.

A pontuação no item 3 (solicito curso de capacitação por meio de avaliação de desempenho) foi maior entre os indivíduos mais jovens (*i.e.*, 18 a 30 anos e 31 a 45 anos) e com menor tempo de serviço (*i.e.*, ≤ 5 anos e 6 a 11 anos), quando comparados aos servidores mais velhos (*i.e.*, > 45 anos) e com maior tempo de serviço (*i.e.*, > 11 anos).

Os participantes com idade de 18 a 30 anos e com menos que cinco anos de tempo de serviço obtiveram escores mais elevados no item 4 (sempre faço curso de capacitação fornecido pela UFAL), em relação aos indivíduos de 31 a 45 anos de idade e com 6 a 11 anos de tempo de serviço. Não foram observadas diferenças em relação aos servidores com idade maior que 45 anos e com tempo de serviço acima de 11 anos.

A pontuação no item 5 (sempre faço curso de capacitação à distância fornecido por outra instituição) foi inferior entre as participantes do gênero feminino, naqueles que possuem função gratificada e com menor tempo de serviço.

Os indivíduos com maior escolaridade (*i.e.*, mestrado/doutorado) e lotados nos *campi* A.C. Simões e Arapiraca obtiveram escores mais elevados no item 6 [a UFAL fornece cursos de qualificação (mestrado e doutorado) que atendem aos servidores], em relação aos servidores com apenas especialização e lotados no campus Sertão. Nesse quesito, os respondentes do campus Sertão tiveram um escore muito abaixo da média (1,87), o que pode ser explicado por alguns comentários:

Dificuldade em conseguir liberação para participar dos cursos, principalmente o de qualificação. (RESPONDENTE 39, 2019)

Insatisfação no sentido de dificuldade de liberação pela chefia para as capacitações; deficiência de recursos humanos; ausência de incentivo financeiro; arbitrariedade da chefia para autorizar afastamento (parcial ou total) para que o servidor se capacite, mesmo em se tratando de curso (s) que serão revertidos em melhoria das atividades desenvolvidas pelo servidor no próprio local de trabalho. Satisfação quanto à disponibilização de cursos de capacitação gratuitos para servidores. (RESPONDENTE 80, 2019)

Celebração de acordo com as diversas chefias (Pró-reitores, diretores de Unidades Acadêmicas, etc.) para liberação dos servidores aprovados nas seleções de mestrado e doutorado da Instituição para que possam gozar de licença durante todo o período do curso. (RESPONDENTE 179, 2019)

A pontuação no item 7 (a UFAL fornece cursos para melhorar as atividades rotineiras vinculadas ao cargo exercido) foi superior entre os indivíduos de 18 a 30 anos, quando comparados aos de 31 a 45 anos. Não foram observadas diferenças em relação aos servidores

com idade maior que 45 anos. Nesse quesito, notou-se na Tabela 6 que a menor média do escore (2,73) ficou entre servidores que possuem o cargo de nível fundamental, os que possuem mais de 11 anos de serviço e aqueles que estão lotados no campus do Sertão. Desses, alguns fizeram os seguintes comentários:

A grande barreira para a capacitação dos servidores do interior é o acesso à própria Universidade, uma vez que a esmagadora maioria dos cursos são ofertados apenas no campus A.C. Simões. De modo que, as dificuldades de acesso por falta de recursos e transporte associadas ao reduzido quantitativo de pessoal, tornam a capacitação dentro desta instituição um sonho ainda muito distante. Não fosse os cursos online de outras instituições, sequer poderíamos falar em "capacitação do servidor". (RESPONDENTE 155, 2019)

Através da sua política de capacitação, a UFAL oferta cursos muitos bons, de fato, porém a maioria está concentrada no Campus AC Simões ou, em alguns momentos, nas sedes dos Campi do interior. Assim, os técnicos lotados nas demais unidades tem dificuldades de participar das atividades em razão da necessidade de deslocamento (há cursos que ocorrem em 2 dias na semana) e da exigência de cumprir a jornada de trabalho, pois quando o curso ocorre em horário oposto ao horário de trabalho a chefia imediata ou setor de RH local solicita que o servidor dê seu expediente normalmente (o que é inviável em casos em que o deslocamento do servidor dura 3h da unidade até o AC Simões). (RESPONDENTE 244, 2019)

Fazendo esta análise, verifica-se que a **H4** foi confirmada, pois os servidores lotados no interior têm uma participação reduzida, traduzindo assim a sua insatisfação.

Também não foram observadas diferenças significativas, segundo as características sociodemográficas e funcionais, nos escores do item 8 (a UFAL fornece cursos para desenvolver novas habilidades e competências que nem sempre estão vinculadas ao cargo exercido).

Os participantes com cargos de nível médio e superior obtiveram escores mais elevados no item 9 (após realização de curso de capacitação, sinto-me capaz de desenvolver novas atividades), em relação aos indivíduos com cargo de nível fundamental.

A pontuação no item 10 (após realização de curso de capacitação, sinto-me capaz de melhorar as atividades rotineiras) foi maior entre os servidores com maior escolaridade (*i.e.*, mestrado/doutorado) e com lotação no campus A.C. Simões, quando comparados aos participantes com ensino médio/graduação e lotados no campus Arapiraca. Não foram observadas diferenças em relação aos indivíduos com especialização e lotação no campus Sertão.

No item 11 (sempre compartilho com a equipe/colegas o conhecimento e habilidades adquiridos na realização dos cursos) também não foram observadas diferenças significativas, segundo as características sociodemográficas e funcionais.

Os servidores com maior escolaridade (*i.e.*, mestrado/doutorado) e com mais tempo de serviço (*i.e.*, > 11 anos) obtiveram escores mais elevados no item 12 (após curso de capacitação/qualificação, tive novas oportunidades de crescimento profissional), em relação aos participantes com menor escolaridade (*i.e.*, ensino médio/graduação e especialização) e com 6 a 11 anos de tempo de serviço. Não foram observadas diferenças em relação aos indivíduos com tempo de serviço menor ou igual a 5 anos. Assim, percebe-se que a realização de mestrado e doutorado permite, com uma maior possibilidade, oportunidade de crescimento profissional.

A pontuação no item 13 [estou satisfeito(a) com a atual política de capacitação da UFAL] foi maior entre os servidores mais jovens (*i.e.*, 18 a 30 anos) e mais velhos (*i.e.*, > 45 anos), quando comparados aos com idade de 31 a 45 anos. Vale ressaltar que, conforme a Tabela 2, 63,5% estão na faixa entre 31 a 45 anos, tratando-se de uma grande parte que não está sendo considerada pela política de capacitação em seus procedimentos. Com relação ao campus de lotação, os servidores lotados no Campus A. C. Simões tiveram um escore maior do que os lotados em Arapiraca e Sertão, demonstrando aí, mais uma vez, a confirmação da **H4**, em que os servidores lotados no interior estão menos satisfeitos do que os que estão no campus A. C. Simões.

Sapper e Coronel (2016) destacam que unidades universitárias distantes uma das outras são um fator que pode ser um obstáculo à promoção de cursos de capacitação que atendam satisfatoriamente às necessidades dos servidores técnico-administrativos em relação às especificidades de seus cargos e funções desempenhadas.

Segundo Noe, Clarke e Klein (2014,) essas dificuldades citadas acima que impedem a participação de servidor nos programas formais de desenvolvimento podem ocorrer devido às demandas de tempo, carga de trabalho, restrições orçamentárias e uma força de trabalho dispersa geograficamente.

Fazendo uma análise em outro constructo, com relação à percepção das barreiras existentes, conforme a Tabela 7, as barreiras mais citadas foram: ausências de mapeamento de competências; reduzido quadro de servidores técnico-administrativos; e ausência de ferramentas ideais de avaliação.

Segundo Ayres e Silva (2013), inserir um sistema de gestão por competência em uma IFES é ter que enfrentar diariamente barreiras, pois elas possuem especificidades na estrutura e na cultura que podem dificultar a implantação desse tipo de sistema.

Considerando que a ausência do mapeamento de competências foi o mais citado, Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017) enfatizam que há uma necessidade de estreita relação com um mapeamento prévio das competências organizacionais, frente às suas demandas reais em termos de pessoal. Sem um mapeamento das competências torna-se impossível a implantação de melhorias na política de capacitação por meio da gestão por competência.

A média do constructo 2 (barreiras existentes) atingiu uma média de 3,64. Dessa forma, constatou-se que os servidores consideram que existem barreiras que impedem de melhorar a política de capacitação baseada na gestão por competência, confirmando assim a **H2**.

Tabela 7. Análise descritiva do constructo “barreiras existentes”

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo - máximo
Cultura	3,85	1,33	1,00 - 5,00
Reduzido quadro	3,90	1,00	1,00 - 5,00
Recursos financeiros	3,40	1,25	1,00 - 5,00
Deficiência infraestrutura	3,33	1,13	1,00 - 5,00
Ausência mapeamento de competências	3,95	1,31	1,00 - 5,00
Ausência de avaliação	3,81	1,33	1,00 - 5,00
Articulação com os gestores	3,24	1,23	1,00 - 5,00
Total constructo 2*	3,64	1,20	1,31 - 4,69

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar a principal motivação para realizar curso de capacitação, os mais citados foram: conhecimento e aprendizagem; melhorar as atividades rotineiras; e necessidade da instituição. Dentre as 08 variáveis citadas, o aumento salarial ficou em 8º lugar. Dessa forma, a **H3** que a maior motivação em fazer capacitação seria o aumento salarial não foi confirmada, conforme a Tabela 8.

Conforme Bergue (2010), o servidor não é motivado apenas pela questão salarial, este é apenas um dos fatores que podem direcionar o comportamento do indivíduo. Para Marconi (2003), a existência de um quadro de funcionários acomodados, sem motivação para inovar, para melhorar o seu desempenho e aumentar a produtividade é devido a uma incompatibilidade da Política de Gestão de Pessoas com os objetivos da instituição.

Tabela 8. Análise descritiva do constructo “motivação para realizar o curso de capacitação”

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo - máximo
Aumento salarial	3,89	1,53	1,00 - 5,00
Conhecimento e aprendizagem	4,70	1,30	1,00 - 5,00
Necessidade da instituição	4,45	0,85	1,00 - 5,00
Melhorar atividade rotineira	4,63	0,90	1,00 - 5,00
Crescimento profissional	4,58	1,31	1,00 - 5,00
Realização pessoal	4,33	1,33	1,00 - 5,00
Novos desafios	4,21	1,23	1,00 - 5,00
Compartilhar conhecimento	3,98	1,20	1,00 - 5,00
Total constructo 3*	4,34	0,90	2,20 - 4,48

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Foi perguntado aos servidores quais as competências necessárias que devem ser abordadas nos cursos de capacitação. A média do constructo foi de 4,50, constatando que os servidores consideram extremamente importante e salutar que os cursos de capacitação devem abordar de uma melhor forma as competências que precisam de ser adquiridas para melhorar as atividades desempenhadas. De acordo com Dutra, Zuppani e Nascimento (2014), é necessário fazer a adequada identificação dessas competências necessárias para que a organização atinja suas metas e possa garantir um suporte nos programas de capacitação e desenvolvimento.

A variável que obteve uma maior pontuação no quesito competências necessárias foi o planejamento com uma média de 4,76. Em qualquer setor, em qualquer atividade deve, no mínimo, existir um planejamento das atividades e dos procedimentos adotados, no sentido de minimizar erros e disponibilizar de um serviço de maior qualidade. Em segundo lugar, a ética obteve 4,67 e logo depois o trabalho em equipe obteve uma média de 4,66.

Tabela 9. Análise descritiva do constructo “competências necessárias”.

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo - máximo
Atendimento ao público	4,63	1,23	1,00 - 5,00
Comunicação	4,61	1,10	1,00 - 5,00
Ética	4,67	1,35	1,00 - 5,00
Orientação para resultado	4,51	1,14	1,00 - 5,00
Visão sistêmica	4,47	1,30	1,00 - 5,00

Relacionamento interpessoal	4,61	1,40	1,00 - 5,00
Domínio de idiomas	4,11	1,20	1,00 - 5,00
Domínio em libras	4,18	1,22	1,00 - 5,00
Domínio em sistemas específicos	4,56	1,13	1,00 - 5,00
Trabalho em equipe	4,66	1,17	1,00 - 5,00
Planejamento	4,76	1,06	1,00 - 5,00
Flexibilidade	4,55	1,34	1,00 - 5,00
Criatividade	4,58	1,24	1,00 - 5,00
Gestão da informação	4,64	1,21	1,00 - 5,00
Gestão de contratos e convênios	4,21	1,45	1,00 - 5,00
Gestão de documentos	4,43	1,26	1,00 - 5,00
Liderança	4,45	1,36	1,00 - 5,00
Total constructo 4*	4,50	0,50	3,00 - 4,95

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Após toda essa análise, verificou-se alguns pontos que carecem de uma maior atenção e precisam ser melhorados. Algumas ações já existentes consideram o Decreto nº 5.707/2006, que implementa a gestão por competência no serviço público. Entretanto, foi possível verificar que a política de capacitação da UFAL não está, ainda, totalmente baseada na gestão por competência. Dessa forma, a **H7** não foi confirmada.

5 PROPOSTA DA CAPACITAÇÃO BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Considerando que a análise estatística realizada no constructo “procedimentos dos cursos de capacitação” apresentou menor pontuação e que, na análise de conteúdo da questão aberta do questionário, cerca de 12% se disseram insatisfeitos e 56% relataram vários pontos críticos, ficou demonstrado que há questões da atual política de capacitação que precisam de ser melhoradas.

Dessa forma, existe a necessidade de implantar um modelo diferenciado da capacitação profissional, que incentive novos métodos de aprendizagem e considere as necessidades de competências das organizações (AYRES; SILVA, 2013).

Assim, considerando as premissas do Decreto nº 5.707/2006, do PDI e a percepção dos servidores captada através das respostas dadas no questionários, pode-se montar um plano de ação no sentido de melhorar a política de capacitação da universidade.

Ação 1 - Definir as competências da instituição e as competências funcionais e individuais.

Devem ser embasados no PDI, no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no planejamento estratégico e diretrizes da instituição, mapeando as competências para possibilitar o alcance dos objetivos da instituição, de acordo com o estabelecido no Decreto nº 5.707/2006.

Ação deve ser desenvolvida pela gerência de Gestão de Pessoas em conjunto com setores estratégicos da universidade.

Para fazer o diagnóstico das competências e verificar as lacunas, é fundamental que a instituição tenha as competências mapeadas. As lacunas identificadas devem ser desdobradas nas dimensões da competência que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para que as ações de capacitação sejam baseadas na competência, devem ser planejadas considerando as lacunas e buscando o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, possibilitando a criação de um plano de capacitação por competências pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização (CARVALHO *et al.*, 2009).

Tal ação deve ser executada anualmente, sempre antecedendo o planejamento das capacitações.

Atendendo à finalidade da PNDP: adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição.

Ação 2- Buscar o desenvolvimento das competências.

- Competências fundamentais: conjunto dos conhecimentos, das habilidades necessárias a todos os servidores.
- Competências gerenciais: devem ser direcionadas para quem ocupa cargo de chefia e também para aqueles que pretendem desenvolver essas competências.
- Competências específicas: relacionadas aos processos de trabalho, em função das atividades de cunho técnico e vinculadas à especificidade de cada cargo/setor.

Aqui é necessário dar ênfase nas competências específicas, privilegiando outras áreas além da administrativa. A UFAL disponibiliza cursos que abarcam essas competências, mas, de acordo com a pesquisa, as competências específicas só são direcionadas para a área administrativa. Aqui cabe uma pesquisa de todos os cargos, focando na especialidade de cada um.

A ação deve ser desenvolvida pela gerência de capacitação a partir dos relatórios de competências necessárias levantadas pela instituição e pelos servidores. Considerando toda a gama de cargos existentes na instituição.

Atendendo à finalidade da PNDP: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Ação 3 - Especificar os cursos do PAC de acordo com as competências necessárias, diagnosticado no mapeamento das competências, associado ao planejamento e às diretrizes da instituição.

O PAC deve fornecer um detalhamento da relação entre os cursos e as competências, mantendo as linhas de desenvolvimento.

Deve ser executada pela gerência de capacitação, visando uma divulgação clara e vinculada às necessidades da instituição.

Trata-se de uma ação que deve ser realizada todos os anos, fazendo parte do planejamento do PAC.

Atendendo também à finalidade da PNDP: adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição e ampla divulgação das oportunidades de capacitação.

Ação 4 - Melhorar a avaliação dos cursos de capacitação.

Necessário analisar se o servidor capacitado é realmente capaz de aplicar as novas competências adquiridas. Após as capacitações devem-se realizar, em conjunto, 4 avaliações, de acordo com Kirkpatrick (1998).

- Avaliação de reação: é aquela que mede o grau de satisfação com relação ao curso realizado. É aplicado no término do curso. A UFAL também já utiliza essa avaliação.
- Avaliação de aprendizagem: já existe na UFAL. Tem como objetivo verificar se houve alteração no conhecimento, verificando se os objetivos da capacitação foram alcançados. É aplicada durante o curso e/ou ao final do curso.
- Avaliação de impacto: após 3 meses do término do curso, deve ser realizada a avaliação com o servidor, verificando se houve aplicação das novas competências adquiridas.
- Avaliação de resultado na organização: Mede o efeito prático do treinamento na atividade.

A ação deve ser desenvolvida pela gerência de capacitação.

Atualmente a UFAL só realiza as duas primeiras avaliações. E, apesar da avaliação de impacto ter sido descrita no PAC de 2015, não é possível confirmar se realmente foi realizada, pois não há esta informação nos relatórios das capacitações. A avaliação de impacto e de resultados devem ser incluídas como procedimento para que o servidor egresso dos cursos de capacitação/qualificação formalizem relatório informando o ganho adquirido com o curso.

Essas avaliações são essenciais para o bom desempenho dos planos. É na avaliação que será possível identificar se a lacuna da competência foi eliminada. Após a efetivação do conjunto de avaliações, os dados serão compilados servindo de base para o próximo PAC.

Devem ser realizadas sempre ao final das capacitações, de forma que a gerência de capacitação mantenha um controle para concluir as últimas avaliações ao final de 3 meses após a capacitação.

Atendendo às diretrizes da PNDP: considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor, complementares entre si; e avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação.

Ação 5 - Participação da chefia no processo.

- informar sempre a GC as competências necessárias para o servidor do setor;
- fazer um planejamento no setor para assegurar a participação dos servidores nos cursos de capacitação e qualificação;
- fazer uma avaliação do impacto referente ao servidor que participou de determinado curso, verificando se houve disseminação do conhecimento e melhoria dos procedimentos;
- viabilizar uma política clara e viável que possibilite os afastamentos para curso de capacitação/qualificação.

Trata-se um ação que depende do envolvimento e comprometimento das chefias dos setores. Neste caso, a gerência de capacitação deverá manter contato constante com as chefias imediatas do servidor.

Deve ser uma ação constante, antes do planejamento do PAC e também após as realizações de capacitações de servidores participantes.

Atendendo às diretrizes da PNDP: assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação; estimular a participação dos servidor em ações de educação

Ação 6 - Montar um banco de dados com a lista dos servidores que participam das capacitações, com as devidas competências adquiridas e as competências ainda necessárias.

Trata-se de uma ação realizada pela gerência de capacitação que deve controlar e manter dados de servidores, dos cursos realizados, das competências adquiridas e das competências necessárias.

Deve ser realizada constantemente, principalmente após a realização das capacitações utilizando as informações das avaliações.

Atendendo às diretrizes da PNDP: avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação.

Ação 7 - Obter recursos para montar uma estrutura de qualidade para educação a distância nos 3 *campi*, e, posteriormente, para os polos existentes.

Necessário impulsionar a modalidade à distância para garantir o mesmo acesso de curso aos servidores que se encontram no interior do Estado. Dessa forma, viabilizar por vídeoconferência todos os cursos aos servidores.

Trata-se de uma ação complexa, considerando os limites orçamentários e a ausência de iniciativas para este fim. Assim, a princípio, é necessário utilizar equipamentos já existentes na Universidade. Deve ser uma ação conjunta entre a PROGEP e setores estratégicos, na tentativa de angariar material para este fim. Além disso, fazer parcerias de cursos à distância com outras instituições federais que já possuem conhecimento e estrutura.

Garantindo a diretriz da PNDP: assegurar o acesso dos servidores e eventos de capacitação; estimular a participação dos servidores em ações de educação.

6 CONCLUSÃO

Diante de inúmeras transformações ocorridas, no âmbito social, econômico e político, as organizações públicas foram impactadas com demandas que exigem cada vez mais a qualidade e a eficiência nos serviços prestados. Neste contexto, as Universidades Públicas, devem manter uma política de capacitação acessível a todos servidores, possibilitando o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

Este trabalho buscou analisar a política de capacitação da UFAL sob o aspecto da percepção dos técnico-administrativos. A partir dos documentos analisados (PDI, PAC e Relatórios) e da pesquisa realizada com os técnico-administrativos foi possível obter uma visão ampliada da política de capacitação existente na Universidade.

Participaram da pesquisa 255 servidores técnico-administrativos, dos *campi* A.C. Simões, Arapiraca e Sertão. A maior parte da amostra possui faixa etária de 31 a 45 anos (63,5%), do gênero feminino (55,7%), com especialização (49,4%), lotados no campus A.C. Simões (78,8%) e que não possuíam função gratificada (87,1%). Apenas uma pequena minoria exercia cargo de nível fundamental (4,3%) e tinha tempo de serviço superior a 11 anos (17,6%).

Assim, no objetivo geral, buscou-se analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação a política de capacitação da UFAL. Os servidores, em geral, apresentam uma certa insatisfação com relação aos procedimentos dos cursos de capacitação da Universidade e reconhecem falhas que podem ser melhoradas. Embora os escores de percepção dos servidores tenham sido elevados de forma geral, o constructo 1 “procedimentos dos cursos de capacitação” foi o que apresentou menor pontuação, sugerindo a necessidade de maior atenção pela política de capacitação da Universidade.

Com relação ao primeiro objetivo específico, qual seja, o de identificar a política de capacitação da UFAL verificou-se, por meio da análise do PDI e dos planos de capacitação de 2013 a 2017, que a Universidade possui uma política de capacitação que preza pelo aprendizado e desenvolvimento do servidor. Além disso, demonstrou reconhecer a importância da aplicação da gestão por competência, por meio do Decreto nº 5.707/2006, mas na prática não há uma efetiva realização de todas as diretrizes. A política de capacitação da UFAL procura atender às necessidades a partir das demandas dos órgãos e das unidades, disponibiliza cursos em sua maioria para área administrativa, oferece algumas bolsas para qualificação, oferta vagas para eventos externos e realiza avaliações (reação e aprendizagem).

Entretanto, observou-se que há necessidade de melhorias, como por exemplo, o foco da capacitação voltado para o desenvolvimento de competências necessárias diagnosticado através de um mapeamento das competências e disponibilidade do mesmo quantitativo de cursos para servidores de todos os *Campi*.

No que concerne ao segundo objetivo específico, o de verificar os interesses e as dificuldades dos servidores em participar do processo de capacitação, percebeu-se que a cada ano tem aumentado o quantitativo de cursos, mas ainda é muito incipiente o quantitativo de cursos direcionados para os *campi* do interior. Os cursos são concentrados em Maceió, reduzindo a possibilidade de participação dos servidores que não são lotados na capital. Além disso, notou-se que a maior parte refere-se a cursos administrativos sem incluir outras especificidades de alguns cargos, dificultando a participação em cursos que viabilizam o aperfeiçoamento das atividades rotineiras em alguns cargos. Outra dificuldade encontrada diz respeito à liberação da chefia para que o servidor participe de curso de capacitação e qualificação (mestrado e doutorado).

Ainda, verificou-se que há interesse do servidor em participar dos cursos de capacitação, visto que a maioria solicita cursos por meio de avaliação de desempenho e preenchimento do formulário de levantamento das necessidades de capacitação. O maior interesse em participar de cursos foi o de adquirir conhecimento e aprendizagem, salientando que a questão salarial foi a variável menos citada.

Com relação ao terceiro objetivo específico, o de verificar a existência de ferramenta que permite análise para melhoria da política de capacitação, observou-se que existem as avaliações do programa de capacitação e os relatórios de capacitação. Entretanto, tais ferramentas não são eficientes, pois os relatórios não trazem informações detalhadas e as avaliações não permitem uma melhoria nos procedimentos. Impossibilitando assim, a tomada de decisão por meio destas ferramentas.

O último objetivo específico refere-se à elaboração de um plano de ação, baseado na gestão por competência, para melhoria da política de capacitação da UFAL. Diante das indagações feitas no questionário direcionadas aos servidores, os técnico-administrativos apresentaram críticas e sugestões para o aprimoramento do processo atual de capacitação da UFAL. Dentre estas, citamos:

a) levantamento de demandas de capacitação para servidores novatos e o acompanhamento dos resultados;

b) manutenção uma política de capacitação direcionada para cargos, atribuições e carreiras, considerando o aproveitamento do servidor em virtude de suas aptidões e formação acadêmica;

c) necessidade de realizar acompanhamento do servidor pós capacitado/qualificado;

d) aproveitamento dos capacitados para que atuem como multiplicadores nos seus respectivos ambientes de trabalho;

e) incremento da disponibilidade de cursos de capacitação realizados totalmente por meio da EAD para servidores.

f) aumento do número de vagas para servidores da instituição em cursos de pós-graduação *Lato e Stricto Sensu*;

g) oferta de turmas de mestrado e doutorado exclusivas para os servidores, como forma de incentivar a qualificação do corpo funcional da UFAL;

h) celebração de acordo com as diversas chefias (Pró-reitores, diretores de Unidades Acadêmicas, etc.) para liberação dos servidores aprovados nas seleções de mestrado e doutorado da Instituição para que possam gozar de licença durante todo o período do curso.

Dessa forma, a partir dos resultados da pesquisa e do modelo de pesquisa calcado pela gestão por competências foi montada uma proposta com ações que visam a melhoria da política de capacitação, abordando, principalmente, a questão do mapeamento das competências, no sentido de adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição.

A política de capacitação gerenciada conjuntamente com as estratégias da instituição, torna-se fundamental para que, além de valorizar e motivar o servidor, a instituição preste um serviço de qualidade, de forma eficaz e eficiente.

Portanto, considerou-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos e os resultados podem ser úteis à UFAL, auxiliando nas decisões sobre a política de capacitação da instituição.

Como limitação desta pesquisa, identifica-se a ausência de informações da GC, setor ligado à PROGEP responsável pela execução do planejamento das ações de capacitação. Os documentos referentes à política de capacitação foram extraídos de planos e relatórios disponíveis no *site* da UFAL. Seria salutar uma pesquisa/entrevista com o responsável pela GC, no sentido de obter dados mais detalhados sob a perspectiva da gerência.

Tem-se a ciência que o objeto de estudo não se finaliza com a defesa desse trabalho, tendo ainda um amplo campo a ser pesquisado. Assim, sugere-se como pesquisas posteriores

a investigação sobre o tema sob o ponto de vista dos gestores dos setores/unidades e da alta administração responsável pelo programa de capacitação, analisando ainda a contrapartida existente em função do gasto efetuado com as capacitações.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado** 16 ed. - São Paulo: Método, 2008.

ALMEIDA, L. R. de; BRAUER, M. e PINHEIRO JÚNIOR, L. Capacitação na gestão pública: revisitando as publicações das bases Spell e Anpad sobre o tema. In: INOVARSE-FIERJ, 2017, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: UFRJ, 2017.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

AYRES, S. M. P. M; SILVA, A. B. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ANPAD, 9., de 3 a 5 de nov. de 2013, Brasília/DF. **Anais** [...]. Brasília: ANPAD, 2013. p. 01-16.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**, 3ª ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006. **Anais** [...]. Ciudad de Guatemala, 2006. p. 01-18.

BARROS, M.V.G.; Reis, R.S.; Hallal, P.C; Florindo, A.A.; Farias Júnior, J.C. **Análise de dados em saúde**. 3. ed. Londrina: Midiograf; 2012.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**, 3ª edição. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Managing human resources**. Ohio: Thomson Learning, 2003.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./ jun. 2005.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2018

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a**. Dispõe sobre Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006b**. Dispõe sobre diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2005. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 19 de março de 2018.

BRASIL. **Lei 11.091/2005, 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. Brasília, 2005. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2018.

BRASIL. **Lei 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1991. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 16 de março de 2018.

BRASIL. Gespública – Programa de Gestão Pública e Desburocratização. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, 2012. Disponível em:

<<https://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gestao-da-capacitacao-por-competencias>>. Acesso em 26 de outubro de 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BURIGO, C. C.D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p.197-211, jan. 2013.

CARDOSO, S. P. Q. C. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE**. 160 f. il. 2017. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25723>>, acesso em 11 de maio de 2018.

CARVALHO, A. I. de; et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, ENAP: 2009

CAVALCANTE, F. V; RENAULT, T. B. Gestão por competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. *In*:

ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR. 6., Curitiba / PR de 28 a 30 de maio de 2017. **Anais** [...]. Curitiba, 2017. p. 89-107.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento e competências gerenciais. **ENANPAD-XXXV**. Rio de Janeiro-RJ, 4 a 7 de setembro de 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

DENHARDT, R. B. **Teoria Geral da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011

DUARTE, M; FERREIRA, S; LOPES, S. **A gestão por competência como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins**. APGS, Viçosa, v1, pp101-120, abr./jun. 2009.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2004.

DUTRA, J. S; HIPÓLITO, J. A.; SILVA, C. M. Gestão por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161 - 176, jan./abr.2000.

DUTRA, J. S; ZUPPANI, T. S; NASCIMENTO, F. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 7, n. 2, p. 02-32, 2014.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas** São Paulo. v. 6, n. 02 - mai/jun/jul/ago 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5 p. 183-196, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A. BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.S.; VARGAS, M.R.M. Forecasting core competencies in R&D environment. **R&D Management Review**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HAIR JR., *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating training programs**. The four levels. 2 ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LANDFELDT, I. M. P; ODELIUS, C. C. Gestão Por Competências em Universidades Públicas Federais. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR. 6.*, Curitiba / PR de 28 a 30 de maio de 2017. **Anais [...]**. Curitiba, 2017. p. 220-234.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Altas, 2001.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MARCONI, M de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos Para o Setor Público. **Biblioteca virtual TOP sobre gestão pública**, 2003. Disponível em www.top.org.ar/publicac.htm . Acesso em 14/maio/2018.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. Salvador: JusPODIVM, 2005.

MIRANDA, R. L; SANTOS, F; TUDE, J. M. **Público em gestão: capacitação em gestão pública municipal**. Edufal, Maceió, 2015.

NASCIMENTO, T. A., **Análise do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC) na Perspectiva de Técnicos e Gestores**, 2015, 96fl, dissertação (mestrado). Mestrado profissional em políticas públicas e Gestão da educação superior, da Universidade Federal do Ceará. Disponível em: <https://www.escavador.com/sobre/4334606/telma-araujo-do-nascimento>, acesso em 08/abril/2018.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M.; KLEIN, H. J. **Learning in the Twenty-First-Century Workplace**. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Columbus, v.1, p. 245-275, mar. 2014.

PACHECO, L; SCOFANO, A; BECKERT, M; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas** - 2ª ed - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. de. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal. CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – CONSAD. 5., Brasília, 2012. **Anais[...]**, Brasília, 2012. p. 01-44.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A importância da qualificação e Capacitação Continuada dos Funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba, **Anais**[...]Paraná, 2004. p. 01-15.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas das pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAPPER, M. A; CORONEL, D. A. A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, Campus de Frederico Westphalen, quanto à efetividade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 6. n. 1, p. 72-90, jan./jun. 2016.

SILVA, W. A Capacitação **de técnico-administrativos no Mestrado Profissional em Economia**: uma análise da experiência da Universidade de Brasília - Unb, 2017, 101fl, dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Economia Curso de Mestrado Profissionalizante da Universidade de Brasília - UNB. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/24553>. Acesso em 18/abril/2018.

SILVA, M. M.; SILVA, J. E. O. Análise da Viabilidade de Implantação de Banco de Talentos da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n.3, Jul, Ago, Set, Out, Nov, Dez 2012.

SPENCER JR, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R. Capacitação no Setor Público: O Processo Adotado em uma IFES. **XVII Colóquio internacional de gestão universitária**, Mar del Plata-Argentina, 2017, ISBN:978-85-68618-03-5. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181220>, acesso em 10 de maio de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL. **Apresentação institucional**. Maceió/AL, 2018. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/institucional/apresentacao>>. Acesso em 24 de maio de 2018.

UNIVERSIDADE DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Dimensionamento de pessoal: banco de talentos institucional**. 2018. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/prorh/dimensionamento-de-pessoal/banco-de-talentos>>. Acesso em 25 de outubro de 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991. v. 1.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE A - Questionário para servidores técnicos administrativos da UFAL

Prezados colegas servidores,

Segue abaixo um questionário que faz parte da pesquisa intitulada como “Política de capacitação pela gestão por competência: uma análise da percepção dos técnicos-administrativos da Universidade Federal de Alagoas”. Trata-se de uma ferramenta que servirá de coleta de dados na realização de um trabalho final do mestrado em Gestão Pública, que tem como objetivo analisar a percepção dos servidores técnicos-administrativos com relação a política de capacitação da Universidade Federal de Alagoas. A intenção é obter os dados que poderão ser utilizados no incremento de oportunidades de capacitações.

Para isso, será necessária sua participação voluntária neste questionário, que deverá ter duração de cerca de 15 minutos. Destaca-se que as respostas serão tratadas de forma confidencial e em nenhum momento haverá a identificação dos participantes, preservando assim o anonimato e a liberdade de expressão.

Conto com a sua valiosa participação. Assim, por favor, solicito que preencham totalmente o questionário abaixo até o dia 10 de janeiro de 2019.

Agradeço imensamente a atenção dispensada e colaboração nesta pesquisa!

Luciane Santos Prado
Administradora
PPGAU/FAU/UFAL
Email: luciane.prado@fau.ufal Telefone: 3214-1309/9655-3455

PARTE 1 – Perfil do respondente

1 - Genêro

- Masculino
- Femino

2 - Idade

- 18 a 30 anos
- 31 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Acima de 56 anos

3 - Escolaridade

- Ensino Fundamental (até 9º ano)
- Ensino Médio (2º grau)
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4 – Cargo:

- Administrador
- Analista tecnologia da informação

Arquiteto
 Assistente em administração
 Assistente social
 Auxiliar de biblioteca
 Auxiliar de enfermagem
 Auxiliar de laboratório
 Assistente de câmera
 Bibliotecário
 Contador
 Engenheiro
 Pedagogo
 Técnico em assuntos educacionais
 Outro

- 5 - Nível do seu cargo
 Nível fundamental
 Nível médio
 Nível superior

- 6 – Campus de lotação:
 Campus A. C. Simões
 Campus Arapiraca
 Campus Sertão

- 7 - Exerce função gratificada
 Sim
 Não

- 8 - Tempo de serviço na UFAL
 0 a 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 20 anos
 Acima de 21 anos

PARTE 2 – Nas questões abaixo, identifique em cada frase a melhor alternativa dentro da escala disponível.

- 9 - Sobre procedimentos para curso de capacitação:

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo e Nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
Quando cheguei na UFAL participei de curso de capacitação específico para o cargo exercido					
Respondo formulário sobre levantamento das					

necessidades de capacitação todos os anos					
Solicito curso de capacitação por meio de avaliação de desempenho					
Sempre faço curso de capacitação fornecido pela UFAL					
Faço curso de capacitação à distância fornecido por sites de outras instituições					
A UFAL fornece cursos de qualificação (mestrado e doutorado) que atendem aos servidores					
A UFAL fornece cursos para melhorar as atividades rotineiras vinculadas ao cargo exercido					
A UFAL fornece cursos para desenvolver novas habilidades e competências que nem sempre estão vinculadas ao cargo exercido					
Após realização de curso de capacitação sinto-me capaz de desenvolver novas atividades					
Após realização de curso de capacitação sinto-me capaz de melhorar as atividades rotineiras					
Sempre compartilho com a equipe/colegas o conhecimento e habilidades adquiridos na realização dos cursos					
Após curso de capacitação /qualificação tive novas oportunidades de crescimento profissional					
Estou satisfeito(a) com a atual política de capacitação					

da UFAL					
---------	--	--	--	--	--

10 – Considera as seguintes variáveis como barreiras existentes para uma melhoria da capacitação baseada pela gestão por competência?

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo e Nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
Cultura organizacional /Resistência a mudanças					
Reduzido quadro de pessoal					
Insuficiência nos recursos financeiro e infraestrutura					
Deficiência na infraestrutura					
Ausência de mapeamento de competências					
Ausência de instrumentos para avaliação de resultados					
Dificuldade de articular a gestão por competência em todos os níveis da instituição					

11 – Ao fazer um curso de capacitação, o seu maior objetivo é:

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo e Nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
Aumento salarial através da progressão					
Conhecimento e aprendizado					
Atender a necessidade da instituição					
Melhorar a atividade desempenhada rotineiramente					
Crescimento profissional					
Realização pessoal					

Capacitação na perspectiva de novos desafios					
Compartilhar com seus colegas/equipe o conhecimento adquirido após a realização do curso					

12 – As competências abaixo devem ser abordadas em curso de capacitação, no sentido de melhorar as atividades desenvolvidas na instituição

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo e Nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
Atendimento ao público					
Comunicação					
Ética					
Orientação para resultados					
Visão sistêmica					
Relacionamento interpessoal					
Domínio de idiomas					
Domínio em libras					
Domínio de sistema específico (SIPAC, SIG, SIGAA, SCDP...)					
Trabalho em equipe					
Planejamento					
Flexibilidade					
Criatividade					
Gestão da informação					
Gestão de contratos e convênios					
Gestão documental					
Liderança					

Parte 3 – Questão aberta

13 - Relate críticas e/ou sugestões sobre a sua insatisfação/satisfação referente a política de capacitação da UFAL.