

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
DESENVOLVIMENTO  
PROFIAP - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA  
UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A  
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA**

VOLTA REDONDA  
2023

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA  
UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A  
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Professora Dra. Soraia Marcelino Vieira

Volta Redonda, RJ  
2023

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S719p Souza, Camila Rodrigues de  
A percepção dos servidores técnico-administrativos de uma  
unidade da Universidade Federal Fluminense sobre a  
capacitação profissional continuada / Camila Rodrigues de  
Souza. - 2023.  
142 f.: il.

Orientador: Soraia Marcelino Vieira.  
Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal  
Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta  
Redonda, 2023.

1. Administração pública. 2. Capacitação profissional.  
3. Qualificação profissional. 4. Produção intelectual. I.  
Vieira, Soraia Marcelino, orientadora. II. Universidade  
Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais.  
III. Título.

CDD - XXX

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA  
UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A  
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em 13 de abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Soraia Marcelino Vieira (Orientadora)  
Universidade Federal Fluminense - UFF

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

---

Prof. Dr. Mauro Macedo Campos  
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF

Volta Redonda  
2023

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me auxiliar no alcance de meus objetivos.

Agradeço ao meu marido Douglas por todo apoio que me deu, não somente me ajudando com as minhas tarefas pessoais, mas também participando ativamente de minha vida acadêmica, lendo meus trabalhos e apresentando sugestões relevantes. Agradeço ainda à minha família pela compreensão de minha ausência devido ao período dedicado aos estudos.

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFF, por todo conhecimento transmitido e à Cynthia, que foi muito prestativa e atenciosa para a resolução das questões administrativas relativas ao curso.

À Professora Soraia, que me orientou nesta pesquisa, sempre prestando um pronto retorno para o esclarecimento das dúvidas que iam surgindo. Além disso, destaco aqui também que o incentivo e o apoio de minha orientadora foram fundamentais durante a elaboração deste estudo.

Aos integrantes da banca de qualificação, Professora Selma e Professor Victor por terem aceito o convite. Ademais, ressalto que a Professora Selma atuou anteriormente na avaliação do pré-projeto de pesquisa, prestando contribuições relevantes e enriquecedoras, antes mesmo da qualificação. Ao Professor Victor, agradeço pelas valiosas observações e sugestões que engrandeceram este trabalho durante a qualificação. Além disso, agradeço ao Professor Victor e ao Professor Mauro por terem participado da banca de defesa.

Aos colegas de mestrado, que, mesmo no período de pandemia, participaram ativamente das aulas *on line*, trazendo temas e questões fundamentais para as discussões nas disciplinas. Nossa turma manteve-se unida de forma remota sem nunca ter se encontrado presencialmente.

Sou grata também à Diretora da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda, Professora Nadja Valéria Vasconcellos de Avila, por todo suporte que me deu, desde quando entrei em exercício em minha Unidade. Ela permitiu a execução desta pesquisa em meu local de trabalho e atendeu prontamente às demandas que foram surgindo nesse período de meu desenvolvimento profissional.

Às minhas colegas de trabalho que atuam em meu setor, Elaine, Grazyelle e Viviane por toda paciência, pelo auxílio que me deram durante esta pesquisa e também pela ajuda diária na rotina

de trabalho. Elas acreditaram em meu potencial e tenho certeza de que não teria conseguido finalizar essa pesquisa sem esse apoio.

A todos os meus colegas, servidores técnico-administrativos da EEIMVR, que dedicaram seu tempo e sua colaboração respondendo ao questionário e participando dos grupos focais necessários a este trabalho.

Por fim, minha enorme gratidão a todos que torceram por mim e que contribuíram para que essa pesquisa se tornasse possível.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

## RESUMO

A capacitação profissional continuada tem sido considerada um diferencial para as organizações que a implementam e a incentivam entre seus funcionários. O setor público atualmente passa por um processo de transformação digital, o que está levando as Instituições Federais de Ensino Superior a promoverem a capacitação e a qualificação de seu quadro funcional como uma de suas prioridades. Esse processo vem demandando a utilização de novas tecnologias pelos servidores, tanto em suas atividades laborais, quanto em seu próprio desenvolvimento por meio de ações que utilizam a educação a distância. Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) sobre a participação em ações continuadas de capacitação profissional e a importância dela para a qualidade do serviço prestado. Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, foi realizado um levantamento de dados em três campos distintos: bibliográfico, documental e pesquisa de campo. Tratou-se ainda de uma pesquisa de caráter exploratório com abordagem quali-quantitativa, que foi conduzida por meio de um estudo de caso. Nesse sentido, foi aplicado um questionário estruturado junto aos servidores técnico-administrativos da EEIMVR, bem como realizados dois grupos focais com esses servidores. Em seguida, os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados e discutidos de modo a auxiliarem na identificação de propostas de melhorias que poderão ser implementadas na Unidade objeto deste estudo. Percebeu-se, de modo geral, que os servidores entendem a importância da capacitação profissional continuada e que estão participando dessas iniciativas. Porém, identificaram-se alguns aspectos que precisam ser trabalhados internamente para a melhoria da prestação dos serviços que são executados por esses servidores.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Capacitação profissional. Instituição Federal de Ensino Superior. Qualificação profissional.

## ABSTRACT

Continuous professional training has been considered a differential for organizations that implement and encourage it among their employees. The public sector is currently undergoing a process of digital transformation, which is leading Federal Institutions of Higher Education to promote the training and qualification of their staff as one of their priorities. This process has been demanding the use of new technologies by civil servants, both in their work activities and in their own development through actions that use distance education. Thus, the present work aimed to analyze the perception of the technical-administrative servants of the School of Industrial Metallurgical Engineering of Volta Redonda (EEIMVR) about the participation in continuous actions of professional training and its importance for the quality of the service provided. To achieve the objective proposed in this research, a survey of data was carried out in three different fields: bibliographic, documentary and field research. It was also an exploratory research with a quali-quantitative approach, which was conducted through a case study. In this sense, a structured questionnaire was applied to the technical-administrative servers of the EEIMVR, as well as two focus groups with these servers. Then, the data collected in the field research were analyzed and discussed in order to help identify proposals for improvements that could be implemented in the Unit object of this study. It was perceived, in general, that the servers understand the importance of continuing professional training and that they are participating in these initiatives. However, some aspects were identified that need to be worked on internally to improve the provision of services that are performed by these servers.

**Keywords:** Public Administration. Professional training. Federal Institution of Higher Education. Professional qualification.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 – Nuvem de Palavras com Assuntos Discutidos nos Grupos Focais, p. 78.

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Progressão por Capacitação Profissional, f. 47.

QUADRO 2 - Percentuais de Incentivo à Qualificação, f. 48.

QUADRO 3 - Normativas Progepe/UFF, f. 52.

QUADRO 4 - Resumo dos Principais Temas ou Assuntos Abordados nos Grupos Focais, f. 77.

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Gênero, f. 60.

TABELA 2 - Faixa Etária, f. 60.

TABELA 3 - Escolaridade, f. 61.

TABELA 4 - Filhos, f. 61.

TABELA 5 - Renda Familiar, f. 62.

TABELA 6 - Tempo de Serviço na UFF, f. 62.

TABELA 7 - Nível de Classificação do Cargo Ocupado, f. 62.

TABELA 8 - Local de Exercício das Atividades, f. 63.

TABELA 9 - Recebimento do Incentivo à Qualificação, f. 64.

TABELA 10 - Nível de Capacitação Previsto no PCCTAE Ocupado Atualmente, f. 65.

TABELA 11 - Conhecimento sobre a Legislação Relativa à Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos no Serviço Público Federal, f. 66.

TABELA 12 - Percepção sobre Capacitação Profissional Contínua e Relação com Melhoria Profissional, f. 67.

TABELA 13 - Confiança para Realização de Tarefas no Ambiente de Trabalho, f. 68.

TABELA 14 - Última Capacitação Profissional Realizada, f. 69.

TABELA 15 - Fatores que Desestimulariam a Participação dos Servidores em Iniciativas de Capacitação, f. 70.

TABELA 16 - Apoio da Chefia Imediata para Participação dos Servidores em Programas de Capacitação, f. 71.

TABELA 17 - Percepção dos Servidores sobre Oferecimento de Oportunidades pela UFF para o Desenvolvimento e Crescimento Profissional, f. 72.

TABELA 18 - Participação no Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento elaborado pela UFF, f. 72.

TABELA 19 - Preferência por Modo de Oferta de Capacitação Profissional, f. 73.

TABELA 20 - Busca por Cursos Oferecidos por Outras Instituições, f. 74.

TABELA 21 - Atendimento às Necessidades Prioritárias do Setor pelas Ações de Desenvolvimento Oferecidas pela Universidade ou por Aquelas Realizadas por Meio de Outras Instituições, f. 75.

TABELA 22 - Aptidão para Utilização das Ferramentas Tecnológicas Demandadas no Exercício da Atividade, f. 75.

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AIC	Apoio a Iniciativas de Capacitação
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDI	Demanda de Desenvolvimento Institucional
EaD	Educação a Distância
EEIMVR	Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda
EGGP	Escola de Governança e Gestão Pública
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FG	Função Gratificada
Forgepe	Fórum Nacional de Pró-reitores de Gestão de Pessoas
IFEs	Instituições Federais de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LND	Levantamentos de Necessidades de Desenvolvimento
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDP/UFF	Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Universidade Federal Fluminense
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PQI	Programa de Qualificação Institucional
PQUFF	Programa Auxílio-Qualificação da UFF
Progepe	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEI!	Sistema Eletrônico de Informações
SEGU	Sistema de Escolas de Governo da União
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho para os servidores técnico-administrativos
Sispro	Sistema de Acompanhamento de Projetos
TAEs	Técnicos-administrativos em Educação

TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFT	Universidade Federal do Tocantins

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 <i>Administração Pública no contexto brasileiro: do patrimonialismo à administração gerencial</i> .....	23
2.2 <i>A importância da capacitação profissional para os servidores públicos</i> .....	28
2.2.1 <i>As novas tecnologias da informação e comunicação como facilitadoras para a capacitação dos técnicos-administrativos da UFF</i> .....	34
2.2.2 <i>A formalização do teletrabalho pela UFF e a capacitação dos servidores técnico-administrativos</i> .....	38
2.2.3 <i>Dispositivos legais a serem observados sobre a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFF</i> .....	44
2.2.4 <i>A capacitação dos servidores técnico-administrativos na UFF</i> .....	49
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 <i>Caracterização da Pesquisa</i> .....	54
3.2 <i>Procedimentos para a Coleta de Dados</i> .....	55
3.3 <i>Limitações da Pesquisa</i> .....	58
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1 <i>Questionário</i> .....	59
4.1.1 <i>Levantamento sociodemográfico e funcional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR</i> .....	59
4.1.2 <i>Questões referentes à percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada</i> .....	63
4.2 <i>Grupos focais</i> .....	76
4.2.1 <i>Análise e discussão das perguntas realizadas nos grupos focais</i> .....	79
4.2.2 <i>Outros assuntos levantados durante as discussões nos grupos focais</i> .....	98
4.3 <i>Propostas de ajustes e melhorias</i> .....	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
APÊNDICES.....	119
A) <i>Questionário</i> .....	119
B) <i>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE para Participação no Grupo Focal</i> .....	124
C) <i>Perguntas abordadas no grupo focal</i> .....	126

D) <i>Relatório Técnico</i> .....	128
-----------------------------------	-----

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam de se adaptar às constantes mudanças advindas de um mundo altamente globalizado. No caso do setor público, as entidades e os órgãos também precisam de se adequar a essas mudanças de modo a atender às demandas da sociedade e a oferecer serviços públicos de qualidade. As transformações vivenciadas pelas organizações ao longo dos anos foram intensificadas principalmente após as reformas gerenciais, ocorridas em meados da década de 1990 (BARBIERI, 2012).

A eficiência, a transparência e a satisfação passaram a ser demandadas de todas as esferas da Administração Pública nas sociedades contemporâneas. Ademais, a consolidação da democracia pressupõe o empoderamento do cidadão, em que este passa a ser cliente ou usuário dos serviços públicos e assume um papel cada vez mais relevante na cobrança dos resultados, que devem ser traduzidos em melhorias efetivas na qualidade dos serviços públicos (CAMPOS, PINTO & MELLO, 2010).

Nesse contexto, destacam-se os servidores públicos, que atuam diretamente na prestação dos serviços aos usuários, executando, assim, as políticas públicas. Clemente e Dias (2013) afirmam que o capital humano é um dos recursos mais importantes no setor público, pois ele representa uma quantidade significativa das despesas. Apesar disso, os autores explicam que nesse recurso encontra-se a possibilidade de se obterem ganhos de eficiência e de eficácia. Devido a essa constatação, muitas organizações públicas estabeleceram o desenvolvimento de seus servidores como uma de suas prioridades, utilizando a capacitação profissional continuada para atingirem esse objetivo.

Borges-Andrade *et al.* (2007) explicam que o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários, realizado através de políticas de capacitação, constituem um fator estratégico que busca a qualidade na prestação dos serviços e na produtividade. Ademais, outros fatores importantes estão relacionados a esse processo como o enriquecimento das tarefas executadas e o aumento do senso de responsabilidade adquirido pelos funcionários.

Dessa forma, as organizações públicas vêm buscando continuamente promover diversas ações com a finalidade de capacitar seus servidores. A implementação e a disseminação do ensino a distância nas escolas de governo, a modernização da gestão e a inclusão de políticas de treinamento com foco no aperfeiçoamento desses servidores para melhor desempenho de suas atividades administrativas têm sido utilizadas nesse sentido (SAPPER & CORONEL, 2016).

Segundo Castro e Porto (2012), dentre outros fatores, a capacitação profissional continuada tem ganhado destaque por ser essencial ao conhecimento, ao aprimoramento das competências, à reciclagem profissional e à necessidade de atualização. Através dela há uma aquisição sistemática de conhecimentos, de normas, de conceitos ou de atitudes que visam à melhoria do desempenho. Assim, a capacitação profissional está associada à aprendizagem e à mudança organizacional, à avaliação profissional e ao desenvolvimento de carreiras (LINGHAM, RICHLEY & REZANIA, 2006).

Além de todos os benefícios que a capacitação profissional continuada proporciona, as organizações públicas também podem incentivar seus servidores a se qualificarem profissionalmente. Essa qualificação tende a complementar a formação que a capacitação oferece, permitindo que o servidor usufrua da educação formal para adquirir outros conhecimentos que os auxiliarão em suas atividades laborais.

Assim, no que tange à qualificação, ela se refere à formação dos profissionais para obtenção das habilidades e dos conhecimentos necessários para o exercício profissional. Destaca-se que nos últimos anos houve um aumento na demanda por servidores mais qualificados, o que se encontra evidenciado pela crescente admissão de servidores para cargos de nível superior via concursos públicos (FREITAS & PEDERNEIRAS, 2020).

É importante também compreender de que modo as novas tecnologias têm influenciado no aprendizado e no próprio trabalho dos servidores públicos. Todos os anos, essas tecnologias são desenvolvidas com o intuito de trazer melhorias em diversas áreas como saúde, educação, meio ambiente, assistência social, *etc.* No mundo do trabalho, elas também estão sendo constantemente aperfeiçoadas e implementadas, exigindo dos trabalhadores das organizações um processo de capacitação efetuado de forma contínua para a aprendizagem desses recursos.

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que essas novas tecnologias são utilizadas para facilitar o desenvolvimento dos funcionários, como é o caso da educação a distância (EaD), elas também influenciam e transformam a forma de se trabalhar. Muitas organizações públicas começaram a elaborar estudos para verificar a viabilidade de seus funcionários exercerem suas atividades em regime de teletrabalho, o que demanda conhecimento para a utilização dessas ferramentas tecnológicas (OLIVEIRA & PANTOJA, 2018).

No início de 2020, a pandemia da COVID-19 acarretou uma grande mudança na rotina de trabalho dos servidores públicos que, em sua maioria, precisaram exercer suas atividades de forma remota para contribuir com o isolamento social e minimizar a disseminação dessa

doença. Assim, diversas entidades e órgãos públicos precisaram adequar seus processos internos, reajustando-os para atenderem a essa nova modalidade de trabalho.

Esse foi o caso também da Universidade Federal Fluminense (UFF), da qual a unidade foco da pesquisa aqui proposta faz parte. Desse modo, a UFF tratou de realizar as adaptações necessárias o mais rápido possível de forma a atender o princípio da continuidade do serviço público. Todas essas transformações impostas pela pandemia demandaram ainda a participação de muitos servidores em ações de capacitação para que pudessem aprender a utilizar os novos recursos tecnológicos disponibilizados e compatíveis com essa nova maneira de se trabalhar.

Além disso, a UFF tem constantemente desenvolvido novos sistemas que buscam tornar as atividades desempenhadas pelos servidores mais efetivas, principalmente aquelas voltadas para as rotinas administrativas. A capacitação profissional se mostra essencial para que os servidores da Universidade obtenham o conhecimento necessário para se aperfeiçoarem e se atualizarem quanto ao uso desses sistemas.

Evidencia-se ainda que a capacitação e a qualificação desempenham um importante papel, permitindo aliar o conhecimento à prática. Dessa forma, busca-se focar no resultado esperado e no desenvolvimento das habilidades que os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) precisam obter (FREITAS & PEDERNEIRAS, 2020).

Ferreira (2016) acrescenta que a qualificação não deve ser atribuída somente como algo necessário ao trabalho no serviço público. Deve-se entender esse processo educativo para além dos momentos próprios do fazer diário e procurar outros sentidos dessa formação tanto para o trabalho, quanto para a vida do servidor. Assim, essa qualificação precisa possibilitar o exercício não apenas da dimensão prática, técnica e restrita, mas permitir que esses momentos educativos contribuam o mais efetivamente possível para a construção de uma instituição melhor, também no aspecto de respeito às necessidades humanas.

Appugliese (2018), ensina que é preciso igualmente refletir sobre o valor que o servidor público atribui à capacitação oferecida no seu ambiente de trabalho. Desse modo, analisar a percepção dos servidores sobre a capacitação profissional continuada e a importância dela para a qualidade do serviço prestado é essencial para que as organizações públicas efetuem o planejamento e o atendimento das novas dinâmicas para o aperfeiçoamento do quadro funcional.

Esta pesquisa foi desenvolvida na Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR), Unidade pertencente à Universidade Federal Fluminense, que, por

sua vez, encontra-se vinculada ao Ministério da Educação. A EEIMVR está situada na cidade de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro, sendo sua história estritamente relacionada à Usina Presidente Vargas da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

Cabe mencionar que a EEIMVR foi criada para atender os interesses da indústria e da sociedade em geral, destacando-se pela localização junto ao eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, polos de metalurgia, o que facilitou a vinda de professores especializados para ministrar as aulas. Atualmente, a Escola disponibiliza 5 cursos de graduação presenciais em Engenharia Mecânica, Engenharia de Agronegócios, Engenharia de Produção, Engenharia Metalúrgica e Engenharia de Materiais, bem como 1 curso de graduação a distância em Engenharia de Produção. Além disso, conta com 1 MBA em Gerenciamento de Projetos e com 4 programas de pós-graduação: Engenharia Metalúrgica; Engenharia de Produção; Modelagem Computacional em Ciência e Tecnologia e Tecnologia Ambiental. A Escola possui ainda 2.475 alunos, 102 servidores docentes e 45 servidores técnico-administrativos, considerando esta pesquisadora, que também é servidora da Unidade (EEIMVR, 2022).

Dessa forma, este trabalho foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa: como os servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) avaliam a capacitação profissional continuada para a melhoria da qualidade dos serviços que são ofertados aos usuários internos e externos da Unidade?

O objetivo geral deste trabalho foi: analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a participação em ações continuadas de capacitação profissional e a importância dela para a qualidade do serviço prestado.

Os objetivos específicos foram definidos como: a) verificar de que modo a capacitação de servidores técnico-administrativos está sendo realizada na EEIMVR; b) compreender os benefícios que a capacitação profissional continuada pode trazer para a melhoria das atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR e; c) identificar propostas que contribuam, no âmbito da Unidade, para que tanto as chefias quanto os servidores técnico-administrativos possam realizar ajustes e melhorias no que diz respeito à capacitação para o exercício de suas atividades.

Por todo o exposto, a presente pesquisa justifica-se, na medida em que a complexidade dos processos relativos ao atual mundo do trabalho exige dos trabalhadores conhecimento e domínio das novas tecnologias que são constantemente lançadas e aplicadas às suas atividades laborais. Assim, entender o processo de capacitação profissional continuada pode auxiliar as

organizações públicas a se planejarem e a se adaptarem ao atendimento dessas novas demandas que vão surgindo.

Ademais, a capacitação profissional dos servidores é considerada essencial para aquelas instituições públicas que desejam aprimorar seu quadro funcional e, conseqüentemente, a qualidade de seus serviços. Os resultados encontrados nesta pesquisa poderão contribuir para a gestão das ações de capacitação dos servidores também de outras instituições a fim de se atingir a efetividade e elevar o nível de satisfação dos usuários desses serviços públicos. Para tanto, é preciso considerar as peculiaridades de cada instituição, fazendo os ajustes necessários.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco partes: 1) introdução - composta pelo assunto e seus principais aspectos. 2) referencial teórico - constituído pelos temas: A) Administração Pública no contexto brasileiro: do patrimonialismo à administração gerencial; B) a importância da capacitação profissional para os servidores públicos, que se encontra subdividida em: a) as novas tecnologias da informação e comunicação como facilitadoras para a capacitação dos técnicos-administrativos da UFF; b) a formalização do teletrabalho pela UFF e a capacitação dos servidores técnico-administrativos; c) dispositivos legais a serem observados sobre a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFF e d) a capacitação dos servidores técnico-administrativos na UFF. 3) metodologia - apresenta a caracterização da pesquisa; os procedimentos para a coleta dos dados e as limitações da pesquisa. 4) análise e discussão dos resultados - aborda os dados referentes ao questionário e aos grupos focais, bem como traz as propostas de ajustes e melhorias. E por último, 5) considerações finais - traz a síntese e o fechamento da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda algumas características dos diversos modelos de gestão encontrados no setor público brasileiro e sua evolução ao longo dos anos. Discorre ainda sobre a importância que a capacitação profissional continuada tem para os servidores públicos em geral, trazendo conceitos e aspectos específicos do assunto.

Dentro dos temas relacionados à capacitação, são destacados: o papel das novas tecnologias da informação e comunicação como facilitadoras para o processo de capacitação; a formalização do teletrabalho pela UFF e a capacitação dos servidores técnico-administrativos; os dispositivos legais a serem observados sobre a capacitação desses servidores da Universidade e como tem ocorrido a capacitação profissional dos técnicos-administrativos no âmbito da UFF.

### *2.1 Administração Pública no contexto brasileiro: do patrimonialismo à administração gerencial*

No Brasil, a Administração Pública pode ser dividida em três principais modelos: patrimonialismo, administração burocrática e administração gerencial. O primeiro deles a ser estabelecido no país foi o patrimonialismo, considerado uma herança da colonização portuguesa (FAORO, 1977).

Paludo (2012) esclarece que nesse modelo não existiam carreiras públicas organizadas. Os cargos públicos possuíam livre nomeação por parte do soberano, que optava por escolher parentes diretos e demais amigos da família. Esses cargos muitas vezes eram considerados como bens de caráter hereditário ou ainda oferecidos como troca de favores, visando a interesses políticos ou econômicos.

Nesse contexto, cabe destacar aqui que aqueles atuantes em funções públicas geralmente não possuíam qualificações para desempenharem suas atividades. Essa costumava ser a regra do modelo patrimonialista, já que os ocupantes desses cargos públicos eram escolhidos de acordo com a vontade do governante.

No Estado-administração proveniente do modelo patrimonialista, constatava-se que não havia a preocupação em considerar o coletivo ou de fato em prestar serviços à população. O atendimento das necessidades sociais ou o desenvolvimento da nação encontravam-se em segundo plano e os benefícios oriundos do Estado não eram direcionados ao povo, mas apenas para uma pequena parcela definida pelo soberano (PALUDO, 2012).

Entretanto, Bresser-Pereira (1996) explica que, com o surgimento do capitalismo industrial e as democracias parlamentares, no século XIX, o modelo patrimonialista tornou-se incompatível com essa nova realidade, pois, para o capitalismo, havia a necessidade da clara separação entre o Estado e o mercado. Dessa forma, essas práticas patrimonialistas estavam em vias de serem substituídas, perdurando fortemente até a década de 1930. A partir desse período, foram presenciadas algumas mudanças significativas no que diz respeito à Administração Pública Brasileira.

Se, no modelo patrimonial de administração do Estado, o coletivo não era visto como prioridade, com a implementação de um novo modelo em que havia procedimentos e normas a serem seguidas, essa realidade foi se alterando. Tratava-se da administração burocrática, a qual representou ganhos consideráveis em comparação ao modelo patrimonialista.

A burocracia buscou trazer a qualidade e a impessoalidade para o serviço público. Conforme ensina Paludo (2012):

A Burocracia corresponde a uma instituição administrativa (pública ou privada) cujos pilares são o caráter legal das normas e procedimentos, a racionalidade, a formalidade *etc.* Caracterizava-se como uma forma superior de organização capaz de realizar, de modo eficiente e em grande escala, as atividades administrativas, através do trabalho de muitos funcionários, organizado de maneira racional. É um tipo de organização que proporciona a profissionalização de seus funcionários, visto que se orienta pelos princípios da competência e da meritocracia, não se prestando a favores pessoais de indicação política (típicos do patrimonialismo) (PALUDO, 2012, p. 59).

Secchi (2009) explica que o modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo, sendo atribuído a Max Weber, uma vez que o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais particularidades. Além daquelas anteriormente citadas, destacam-se as seguintes características referentes a esse modelo: a impessoalidade, a especialização e o controle. O modelo burocrático de administração estabeleceu ainda um padrão excepcional de *expertise* entre os trabalhadores das organizações e teve como alguns dos aspectos centrais a separação entre o planejamento e a execução, além da preocupação com a eficiência dessas organizações.

Segundo Bresser-Pereira (1996), esse modelo buscou também combater os problemas provenientes do patrimonialismo e tornar a Administração Pública mais profissional. No Brasil, a administração burocrática clássica foi introduzida com a reforma administrativa, promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, no ano de 1936. Ela era a representação da

burocracia descrita por Max Weber e baseava-se no princípio do mérito profissional. Lustosa (2008) afirma que um evento importante nesse período foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que possuía entre as suas atribuições: a definição e a execução da política para o pessoal civil; a promoção da racionalização de métodos utilizados no serviço público e a elaboração do orçamento da União.

O DASP também era responsável pela seleção de bons quadros à Administração Pública e pela realização de cursos, treinamentos e seminários que buscavam promover um corpo burocrático de competência e altamente qualificado. Contudo, havia ainda na época um padrão clientelista de distribuição de cargos públicos, o que impunha limites à atuação do órgão (ABRUCIO & LOUREIRO, 2018).

No período de burocratização da gestão estatal no Brasil, cabem destacar algumas iniciativas realizadas entre os anos de 1930 a 1964, que foram fundamentais para o serviço público. Dentre essas iniciativas podem ser citadas o fortalecimento do Banco do Brasil, a criação de novos órgãos e o incentivo à formação interna de corpo técnico de profissionais pelo Ministério da Fazenda (GOUVÊA, 1994).

Dessa forma, é possível perceber que, nessa época, já havia uma certa preocupação em capacitar o quadro de funcionários para a melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Porém, essa capacitação ainda ocorria de modo muito incipiente e não constava como prioridade no modelo burocrático.

Durante décadas, a administração burocrática teve momentos positivos e negativos, enfrentando inclusive uma crise iniciada no regime militar. Isso ocorreu porque o modelo burocrático não foi capaz de extirpar o patrimonialismo existente no país e de promover a consolidação de uma burocracia profissional, redefinindo carreiras e buscando um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Lima Júnior (1998) explica que, no Brasil, o modelo burocrático de administração nunca foi plenamente efetivado, pois apesar das reformas, com seus sucessos e fracassos, o que pôde ser observado ao longo dos anos foram modelos de administração incompletos, inconsistentes e até mesmo superpostos. Assim, a despeito de ser idealizada como alternativa à administração patrimonial, a administração burocrática não se revelou eficiente como o esperado. Além disso, com o surgimento do Estado social e econômico do século XX, constatou-se que a administração burocrática se mostrava lenta, com altos custos, autorreferida e que não conseguia de fato atender as demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nesse contexto, uma nova reforma administrativa do Estado foi desenvolvida com o objetivo de encontrar soluções para aqueles problemas que a administração burocrática não foi capaz de resolver. Então, o terceiro modelo de administração começava a ser traçado no cenário brasileiro: a administração gerencial.

Conforme ensina Secchi (2009), a administração gerencial pode ser caracterizada como um modelo normativo pós-burocrático, que busca a estruturação e a gestão da Administração Pública, baseando-se nos valores de eficiência, de eficácia e de competitividade. Ainda segundo o autor, há outras distinções entre os modelos burocrático e gerencial como, por exemplo, em relação às funções clássicas da Administração. Para a burocracia, o maior enfoque deve ser feito na função de organização, ao contrário da administração gerencial, que visa à função de planejamento. Além disso, a burocracia procura delimitar as esferas pública e privada, buscando combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Contudo, a administração gerencial relativiza a distinção dessas duas esferas ao conceder novos elementos como as parcerias público-privadas.

Sobre o assunto, Bresser-Pereira (1996) explica que, no Brasil, a ideia de uma administração gerencial é antiga e começou a ser idealizada durante a primeira reforma administrativa em meados dos anos 1930. Porém, ocorreu somente com a segunda reforma, que trouxe o Decreto-Lei 200 de 1967, como uma tentativa de superar a rigidez burocrática do atual modelo que vigorava à época.

Entretanto, as reformas contidas nesse decreto não conseguiram gerar mudanças significativas no âmbito da administração burocrática central. Isso permitiu que fossem observados contrastes como núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. Em 1995, ocorreram mudanças mais relevantes com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que tinha como principais objetivos: aumentar a capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência; limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias; introduzir, no sistema burocrático, uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho; introduzir uma administração pública gerencial, baseada no controle *a posteriori* dos resultados e a competição administrativa, dentre outros (BRASIL, 1995).

Além disso, houve também a elaboração da emenda constitucional da reforma administrativa, baseando-se em experiências de diversos países, principalmente do Reino Unido (*new public management*). É importante destacar que o Brasil teve a oportunidade de participar

desse movimento de reforma e de ser o primeiro país em desenvolvimento a efetivamente fazê-lo (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Nessa época, foi constatado que a administração de recursos humanos carecia de um sistema de incentivos para os profissionais e que não havia uma política de formação, capacitação permanente e de remuneração que valorizasse o exercício da função pública. Ficou estabelecido que os cursos ofertados aos servidores deveriam enfatizar temas como novas estratégias de gestão pública; desenvolvimento gerencial; de recursos humanos, orientados para a administração gerencial; atendimento ao público e treinamento para o uso de tecnologia de informação. Logo, foi proposto um projeto com o objetivo de formar e capacitar os servidores públicos para o desenvolvimento de uma Administração Pública mais eficiente (BRASIL, 1995).

É possível perceber que a capacitação profissional continuada dos servidores foi uma preocupação presente também no PDRAE. Nesse sentido, esses servidores deveriam se capacitar não somente para seu próprio desenvolvimento profissional, mas também para atuarem posteriormente como multiplicadores dos ideais provenientes da administração pública gerencial.

Cabe entender que, apesar de essas três formas de administração se sucederem ao longo do tempo, nenhuma delas foi completamente abandonada. Ocorre que, em determinado período, é possível constatar a predominância de cada um desses modelos de administração, sendo que atualmente a administração gerencial é o modelo vigente. Entretanto, a administração burocrática persiste no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas, assim como algumas práticas patrimonialistas também existem (PALUDO, 2012).

A administração gerencial tem buscado sanar as disfunções desses modelos anteriores para tornar a Administração Pública mais efetiva. A reforma administrativa procurou diversos meios de promover a modernização do Estado como, por exemplo, a reorganização de estruturas e a extinção ou criação de órgãos. Porém, há que se investir também nos servidores públicos, que são os agentes de todo esse processo. Uma Administração Pública mais efetiva vai além de novos aparelhos e estruturas menos burocráticas. Assim, é fundamental que os servidores estejam mais bem preparados para exercer suas funções, que devem ser desempenhadas com comprometimento e qualidade. Ressalta-se ainda que é por meio da interação entre o usuário e o servidor que é construída a percepção da qualidade dos serviços públicos (STASSUN & WIPPEL, 2013).

Em se tratando da capacitação profissional dos servidores, percebe-se que esse é um tema alinhado aos objetivos da administração gerencial. Muitas organizações públicas estão entendendo a importância do desenvolvimento dos profissionais que nelas atuam. Desse modo, essas organizações estão investindo continuamente na capacitação e na qualificação de seus servidores para a constante melhoria da qualidade dos serviços públicos entregues à sociedade.

## ***2.2 A importância da capacitação profissional para os servidores públicos***

Nas últimas décadas, as organizações públicas e privadas têm observado os efeitos que a capacitação profissional continuada pode trazer para seus funcionários. O desenvolvimento do quadro funcional dessas instituições pode ser considerado um diferencial, uma vez que as transformações provenientes do mundo do trabalho exigem colaboradores atualizados quanto às novas demandas, às novas tecnologias e aos novos desafios enfrentados diariamente em suas atividades. Além disso, essas instituições entenderam que investir no aperfeiçoamento de seus funcionários pode ainda aumentar sua produtividade e competitividade em relação às outras organizações (ARAÚJO & GARCIA, 2014).

Nesse contexto, Gemelli e Filippim (2010) afirmam que o desempenho das organizações está vinculado às pessoas que a compõem. Há diversos fatores que podem influenciar nesse desempenho como, por exemplo, a forma como essas pessoas estão organizadas, o ambiente em que trabalham e se são estimuladas e capacitadas para o exercício de suas funções.

No setor público, a capacitação dos servidores também tem sido bastante debatida. Entretanto, cabe destacar que, ao contrário das organizações privadas, as organizações públicas não têm como objetivo a obtenção de lucro financeiro. Nessas instituições o foco está na prestação de serviços de qualidade aos cidadãos-usuários.

Conforme ensinam Stassun e Wippel (2013), o setor público preocupa-se com a qualidade e com a eficiência, de modo a satisfazer as necessidades de seus usuários, que são a razão da existência de toda a atividade pública. Além disso, é preciso entender que esses usuários dos serviços públicos estão cada vez mais adquirindo a consciência de seus direitos e exigindo que esses sejam cumpridos.

Freitas e Pederneiras (2020) explicam que a capacitação tem como finalidade auxiliar os profissionais a se prepararem para atuar em diferentes situações no ambiente de trabalho e a enfrentarem os desafios que surgem no exercício de suas atividades de forma mais assertiva e

eficiente. Dessa forma, podem ser considerados como exemplos de ações voltadas para a capacitação profissional, o aprendizado que ocorre diretamente no ambiente de trabalho, os cursos, os treinamentos, os grupos de estudo, os intercâmbios ou estágios, os seminários, os congressos, as palestras e quaisquer outras atividades disponibilizadas com essa finalidade (CAMPOS, PINTO & MELLO, 2010; SILVA, SANTOS & MEDEIROS, 2020).

É preciso destacar a capacitação que ocorre de modo informal, ou seja, aquela que está presente no cotidiano dos funcionários. O ambiente de trabalho é constituído por muitas oportunidades de aprendizado e, ao se realizarem as atividades laborais, o conhecimento adquirido se torna significativo. Porém, para que esse processo realmente aconteça, os colaboradores precisam estar interessados no aprendizado, bem como a organização propiciar um ambiente adequado a ele (NAKATA *et al.*, 2009).

Além disso, é essencial redimensionar os programas de capacitação e os papéis dos servidores, a fim de transformar o local de trabalho em um ambiente favorável ao processo de aprendizagem. A capacitação continuada pode ser um dos meios para se realizar essa transformação dentro da organização e deve ser desenvolvida mesmo que haja a troca de gestores dentro da instituição. Assim, o novo dirigente deve estar ciente do propósito que a capacitação desempenha, devendo promover e assegurar o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização (CAMPOS, PINTO & MELLO, 2010).

Faz-se necessário compreender que as novas formas de organização do serviço público, as mudanças na legislação, a convivência com novas chefias e com novos colegas, além de inúmeras outras situações que acarretam transformações no ambiente de trabalho, exigem dos funcionários novas posturas e conhecimentos atualizados. Por isso, a capacitação necessita de ser permanente e deve buscar a participação dos servidores no processo de modo a atender às suas reais demandas (STASSUN & WIPPEL, 2013).

Nesse sentido, as organizações públicas também perceberam que, para se adequarem às mudanças a que estão sujeitas, devem promover a capacitação de seus servidores. É preciso ainda encontrar uma maneira de incentivá-los a participar dessas ações, uma vez que isso poderá refletir diretamente na qualidade do serviço prestado por esses servidores.

Segundo Campos, Pinto e Mello (2010) destacam, é essencial que as ações de capacitação sejam estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor de maneira efetiva. Os autores mencionam que essas ações precisam ainda estar em consonância com as demandas institucionais dos órgãos e das entidades públicas.

Dessa forma, a capacitação profissional deve atender aos anseios dos servidores, mas sem deixar de lado às necessidades das instituições públicas.

Schikmann (2010) afirma que a capacitação deve ser realizada continuamente, pois a organização deve evoluir e acompanhar as mudanças externas, o que gera novas demandas em termos de competências que precisam ser atendidas. Isso é possível através do oferecimento de novos programas de capacitação. Além disso, segundo a autora, a capacitação deve ser considerada para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira.

É preciso também conhecer o setor responsável pelas ações voltadas à capacitação profissional dos servidores nas instituições públicas. Geralmente essas ações são realizadas pelo setor de gestão de pessoas, que desempenha uma importante função para o desenvolvimento e para a capacitação desses servidores. Por meio desse setor, é possível estabelecer o planejamento não somente para as atividades burocráticas, mas também para aquelas que terão a finalidade de efetuar melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento da população (GEMELLI & FILIPPIM, 2010).

Nesse sentido, Soviensi e Stigar (2008) afirmam que a gestão de pessoas tem como característica a participação, a capacitação, o envolvimento e o desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização: o capital humano, que são as pessoas que a compõem. Assim, os profissionais devem ser considerados o principal recurso e o diferencial competitivo das organizações que querem ser bem-sucedidas.

Além disso, Gemelli e Filippim (2010) apontam que a gestão de pessoas precisa atender às expectativas da sociedade e isso requer uma capacidade de mapear e de administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Faz-se necessário, porém, perceber as peculiaridades da gestão de pessoas aplicadas às organizações públicas, uma vez que é preciso respeitar as exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania e os princípios de igualdade de acesso e da continuidade dos serviços públicos na formulação, no desenvolvimento e na implantação das políticas voltadas a esse fim.

Considerando a importância que a gestão de pessoas possui para os órgãos e entidades públicas, ela pode ser vista como um setor estratégico dentro dessas organizações. Cabe ressaltar que ao longo dos anos, a gestão de pessoas foi evoluindo para acompanhar as mudanças exigidas no mundo do trabalho e, como consequência, isso também se refletiu no modo com que as ações de capacitação profissional são planejadas e executadas.

Nesse sentido, Campos, Pinto e Mello (2010) afirmam que devido às transformações do mundo contemporâneo e dos processos de reestruturação produtiva, o desenvolvimento

ocupacional deixou de ser fruto da aquisição de modos de fazer e passou a ser o resultado da articulação de vários elementos, subjetivos e objetivos como: natureza das relações sociais vividas pelos indivíduos, escolaridade, acesso à informação, a saberes, a manifestações científicas e culturais, além da duração e da profundidade das experiências vivenciadas nos diferentes contextos. Assim, a formação dos indivíduos passou a ter como objetivo o desenvolvimento de competências.

Schikmann (2010) explica que um dos principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas é a capacitação profissional continuada com base nas competências. Conforme a autora detalha, é através da gestão de competências que serão definidas as competências e os perfis profissionais necessários à organização, além de serem realizados o dimensionamento e a alocação desses perfis. Ademais, a eficiência, a eficácia e a efetividade estão associadas à alocação adequada das pessoas nas funções que desempenham e à sua constante capacitação (GEMELLI & FILIPPIM, 2010).

Na gestão por competências, especialmente quando pensada para o contexto do serviço público, podem ser reconhecidas duas perspectivas fundamentais: a) a da organização, em que as atividades são investigadas a partir do conceito para identificar as competências necessárias e aquelas já existentes para fins de análise de desempenho e identificação de lacunas orientadoras das políticas de capacitação; e b) a das pessoas, que possuem as competências passíveis de serem mobilizadas para a produção de valor público, sendo esta perspectiva mais orientada para as políticas de movimentação e de lotação de servidores (BERGUE, 2019).

É importante reforçar que a instituição desempenha um papel fundamental na capacitação dos servidores, podendo utilizar os resultados da avaliação de desempenho para verificar as reais necessidades de capacitação. Por isso, as organizações precisam buscar meios de oferecer um programa de capacitação continuada para realizar o preenchimento das lacunas existentes entre as competências que são desejadas pelas instituições e aquelas competências encontradas individualmente em seus servidores.

Desse modo, a avaliação de desempenho e a de competências são essenciais para a elaboração do planejamento que irá nortear as ações de capacitação continuada, já que essas avaliações fornecerão subsídios para que se possa realizar a análise do desempenho dos perfis profissionais das pessoas que trabalham na organização. Destaca-se ainda que os diversos programas de capacitação profissional oferecidos pelas organizações podem representar o caminho ideal para a fidelização das equipes. Assim, quando um treinamento é bem planejado

e executado, ele acaba surtindo um efeito motivacional entre os envolvidos (CAMPOS, PINTO & MELLO, 2010).

Esse efeito motivacional que a capacitação profissional continuada proporciona, pode influenciar diretamente na qualidade do atendimento que os servidores irão prestar ao cidadão. Além disso, esse processo faz com que esse atendimento possa ser realizado de forma mais assertiva e que o servidor possa compreender melhor as demandas da instituição, entendendo sua verdadeira função como parte do todo.

Pase *et al* (2017) trazem ainda para discussão do assunto, a capacitação profissional como um meio para o desenvolvimento da concepção de cidadania dos servidores públicos. Conforme os autores explicam, além da atualização profissional, o servidor público precisa de se reconhecer como cidadão e como instrumento de realização da cidadania, sendo a pessoa capaz de viabilizar a ação do Estado.

É fundamental compreender também que os programas de capacitação profissional, se forem bem programados e elaborados, tornam-se programas educacionais, estando aptos a preencher uma lacuna na formação de muitos trabalhadores que não tiveram a oportunidade de realizar uma experiência educacional completa. Isso traz benefícios para as organizações, já que esse processo acaba resultando em maior sinergia e melhor comunicação entre os departamentos; pode contribuir para a ascensão profissional dentro da instituição, para a conquista de certificações e para a fidelidade do funcionário; auxilia na diminuição do absenteísmo; além de outros benefícios (CAMPOS, PINTO & MELLO, 2010).

Nesse contexto, Antonello e Pantoja (2010) afirmam que as instituições devem oferecer a capacitação a seus funcionários, mas que é igualmente fundamental que o próprio indivíduo seja responsável pelo seu autodesenvolvimento. Assim, ele deve entender que necessita de construir e de consolidar suas próprias competências, comprometendo-se a realizar constantemente seu aperfeiçoamento profissional.

Outro ponto que merece destaque é o fato de que a capacitação profissional também pode estar relacionada com o grau de poder que o servidor possui dentro da instituição em que atua. Por isso, ao mesmo tempo em que a capacitação serve à instituição, pode estar a serviço do servidor que busca maior espaço e afirmação dentro de seu local de trabalho. Dessa forma, os servidores podem conquistar reconhecimento por seus colegas pela capacidade que eles possuem de realizar suas tarefas e de seu relacionamento com os outros (FERREIRA, 2016).

Além disso, ressalta-se que as instituições públicas precisam atuar ativamente, estabelecendo incentivos para que seus servidores se mantenham em seus cargos. Essas

instituições devem entender que a capacitação de seus funcionários demanda investimentos em recursos técnicos, financeiros e de tempo durante essas ações e, por isso, precisam trabalhar para reterem os talentos dentro delas.

Cabe mencionar que o concurso público, considerado a porta de entrada do servidor, mesmo quando realizado através de provas de conhecimentos específicos, não é capaz de mensurar a habilidade prática dos candidatos como, por exemplo, sua capacidade de lidar com desafios cotidianos, de assumir responsabilidades, de prestar um bom atendimento ao cidadão, de ser assíduo e comprometido com o trabalho, *etc.* Assim, o papel do concurso é o de apenas selecionar os indivíduos para compor o quadro funcional das entidades e dos órgãos públicos, sendo responsabilidade destes criar mecanismos para a adaptação dos novos servidores e capacitá-los para o desempenho das atribuições de seus cargos (STASSUN & WIPPEL, 2013).

Dessa forma, tendo em vista que a formação e a atuação voltadas ao setor público não se restringem somente a uma única organização, é necessário disponibilizar aos agentes diversas possibilidades de capacitação. Igualmente, é preciso superar os grandes desafios encontrados nesse processo e isso perpassa a compreensão e o desenvolvimento dos modelos de profissionalização de servidores a fim de que se viabilize uma maior capacidade de governo nas diversas organizações e se promova a melhoria esperada na prestação de serviços (RANZINI & BRYAN, 2017).

Apesar de muitos servidores possuírem uma boa formação acadêmica, os desafios que eles encontram em seu cotidiano impõem que ocorra esse processo contínuo de aprendizagem. O desenvolvimento das habilidades técnicas é essencial, mas as habilidades humanas também não devem ser negligenciadas. Isso pode trazer benefícios relacionados ao trabalho em equipe, melhorias no atendimento ao público e nos relacionamentos interpessoais, de modo a minimizarem-se os conflitos no ambiente laboral.

Um outro aspecto a ser considerado no processo de capacitação profissional é o auxílio que o cidadão pode oferecer ao se permitir que ele contribua para esse processo. Ele pode atuar na construção das ações de capacitação, por meio de ouvidorias ou de espaços para críticas e sugestões, conferindo-lhe a oportunidade de apontar falhas que podem ser menos perceptíveis às chefias e aos servidores de determinados setores (STASSUN & WIPPEL, 2013).

Para realizar boa parte das demandas de capacitação, as instituições públicas contam atualmente com diversas tecnologias que auxiliam no processo de aprendizagem de seus servidores como *softwares* e *hardwares*. A educação a distância também tem sido bastante utilizada na capacitação dos servidores, sendo que a oferta dessa modalidade aumentou

principalmente após o início da pandemia. Dessa forma, a utilização dessas ferramentas tecnológicas, que facilitam o processo de aprendizagem nas organizações, é tema do próximo assunto.

### 2.2.1 As novas tecnologias da informação e comunicação como facilitadoras para a capacitação dos técnicos-administrativos da UFF

As novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) podem ser definidas como um conjunto de recursos tecnológicos que, quando integrados entre si, proporcionam a automação e/ou a comunicação nos processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica. Nas últimas décadas, essas novas tecnologias foram amplamente difundidas, podendo ser utilizadas para reunir, distribuir e compartilhar informações (MENDES, 2008).

Mathias e Santos (2014) explicam que as TICs estão presentes no ensino, nas conferências, nas consultorias, nas consultas médicas e até mesmo na realização de cirurgias. Esses recursos tendem a modificar a lógica do trabalho e das relações, constituindo-se de mecanismos capazes de suportar o aumento da produção e do imenso fluxo de informações existente na sociedade.

Nesse sentido, é possível encontrar ainda a utilização de ferramentas e de metodologias educacionais, aliadas às tecnologias de informação e comunicação, nos processos de formação, tanto das instituições públicas, quanto das privadas. Através desses espaços formativos, é possível oferecer oportunidades aos funcionários, compreendendo que a educação é um pilar necessário para o desenvolvimento desses profissionais (MENDES & SOUZA, 2020).

É importante dizer que, por meio do desenvolvimento da tecnologia, foi possível a criação de um novo modelo de ensino: a educação a distância (EaD), que se disseminou, tornando-se atrativa a diversas pessoas. Isso permitiu que o processo de capacitação pudesse ser realizado de forma mais flexível para o interessado, o qual poderia participar de cursos ministrados remotamente, proporcionando a adoção dessa modalidade por diversas instituições públicas e privadas.

Segundo Santos e Sousa (2018), a EaD diferencia-se do ensino realizado presencialmente por permitir que professores e alunos estejam em locais variados, sendo que a atuação desses professores é conduzida através de ambientes virtuais de aprendizagem com a finalidade de orientação dos alunos. Nesse contexto, a educação a distância tem papel fundamental, pois diferentemente das aulas presenciais, a estrutura dos cursos e o conteúdo

ministrado são repassados por meio de recursos tecnológicos utilizados em conjunto a fim de auxiliar o processo de ensino-aprendizagem. Grande parte desse processo de transmissão de dados, informações e conhecimentos é realizada com a utilização de *hardwares* e *softwares* ou mesmo através da internet, formando um complexo de comunicação geral por meio de *e-mails*, videoaulas, fóruns, grupos, entre outros.

Dessa forma, as tecnologias da informação e comunicação permitem que sejam oferecidos diversos cursos a pessoas em áreas longínquas, esperando-se um aumento da oferta de aprendizado, que ocorre independentemente de locais e de horários fixos. Essas tecnologias permitem que o interessado estude sem sair de casa, em uma biblioteca ou até mesmo no local de trabalho, seguindo o horário que lhe é mais conveniente e o seu próprio ritmo de aprendizagem (MENDES, 2008).

Além disso, cabe mencionar que a EaD tem sido uma modalidade bastante adotada para o desenvolvimento dos funcionários nas organizações. Através da aplicação dos recursos de tecnologia da informação e comunicação, é possível elaborar treinamentos que se ajustem à disponibilidade dos indivíduos e, conseqüentemente, tenham maior alcance no número de pessoal capacitado. Isso permite que cada vez mais organizações passem a optar por cursos realizados a distância, pois podem se mostrar financeiramente mais econômicos e possibilitarem a ampla difusão do conhecimento.

É preciso destacar que a educação a distância é impulsionada nesse novo processo educacional, voltado para a formação específica para o mundo do trabalho. No Brasil, seu uso tem sido bastante recorrente, quando se trata da oferta de capacitação e de qualificação dos servidores públicos (MENDES & SOUZA, 2020).

Nesse sentido, ressalta-se que a educação a distância tem facilitado esses esforços desempenhados na área de capacitação. Destacam-se os mais variados métodos de aprendizagem que podem se beneficiar dessa modalidade de ensino como cursos ministrados, que costumam ser complementados por tarefas de desenvolvimento; aconselhamento profissional; mentoria; partilha de conhecimento e até mesmo a aprendizagem realizada em grupo (OCDE, 2010).

Considerando as vantagens da educação a distância, muitas escolas de governo a adotam e possuem ambientes virtuais para o aperfeiçoamento profissional dos servidores. Como exemplos dessas escolas de governo, podem ser citadas a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Escola da Câmara dos Deputados, a Escola do Senado e a Escola de Governança e Gestão Pública da UFF, que procuram oferecer cursos dos mais variados tipos.

É fundamental entender que os cursos para o desenvolvimento de pessoal oferecidos em formato EaD não substituem o sistema tradicional de educação com seus respectivos níveis de ensino. Porém, devem ser compreendidos pelas gestões públicas como uma alternativa para o desenvolvimento contínuo de seus trabalhadores (MENDES & SOUZA, 2020).

Corroborando esse entendimento, Ferreira (2016) reconhece que as propostas de formação baseadas na educação a distância representam uma importante estratégia, principalmente, quando há desafios como as grandes distâncias e as limitações de recursos financeiros que podem dificultar a realização de cursos em formato presencial. Contudo, o autor também informa que é preciso considerar as limitações que esse recurso pode apresentar.

É fato que as tecnologias da informação e comunicação têm atuado como facilitadoras para a capacitação dos servidores públicos, além de serem essenciais como ferramentas de trabalho. Entretanto, as mudanças tecnológicas têm ocorrido rapidamente e tendem a afetar a execução das tarefas laborais, exigindo mão de obra capacitada para lidar com as novas tecnologias que vão surgindo.

Nesse contexto, é importante entender o fenômeno da transformação digital que os governos de diversos países, incluindo o Brasil, têm vivenciado. Ela constitui-se de uma mudança de cultura institucional, modelo organizacional, métodos e processos que aproveitam as tecnologias da informação e comunicação para que as instituições públicas atendam às necessidades dos cidadãos e das empresas de modo eficiente, transparente e seguro (PORRÚA, 2021).

Santos e Sousa (2018) explicam que as formas de trabalho ultrapassadas pelo tempo, bem como a constante inovação no cenário mundial, acarretaram a necessidade de que essas transformações ocorressem. Ademais, verificou-se a mobilização de servidores públicos que, conseqüentemente, precisaram de busca atualização profissional para atuar na gestão pública, aprimorando e enriquecendo seus conhecimentos.

Dessa forma, devido à introdução de ferramentas inovadoras na Administração Pública, faz-se necessário que o capital humano das organizações também esteja apto com conhecimentos e habilidades para utilização dessas ferramentas. Uma vez que a transformação digital é um processo que ocorre de forma contínua, igualmente faz-se necessário que os servidores estejam capacitados para lidar com os novos desafios que tal processo exige. É essencial que ocorra a capacitação para todos os funcionários, incentivando o uso das novas ferramentas tecnológicas da instituição e aumentando a abertura frente a essas mudanças

futuras. Além disso, é possível afirmar que existe a necessidade da alteração de um paradigma relacionado à transformação digital para os funcionários: a aprendizagem (PORRÚA, 2021).

Essas mudanças que vêm ocorrendo no setor público muitas vezes tendem a não serem aceitas por alguns servidores que se acostumaram a fazer suas tarefas de uma mesma maneira ao longo dos anos. Apesar disso, as organizações públicas precisam lidar com essa resistência a mudança por parte desses servidores, sendo a capacitação profissional contínua um modo de trabalhar essa questão internamente.

Sobre esse assunto, Santos e Sousa (2018) afirmam que é fundamental que as organizações públicas deem o suporte necessário a seus servidores para que possam aprender a utilizar essas novas tecnologias. Ademais, é preciso entender o motivo pelo qual alguns desses servidores podem se mostrar resistentes às mudanças tecnológicas, o que pode estar relacionado ao fato de que o desconhecido traz medo e insegurança em virtude de estarem acostumados a realizarem trabalhos repetitivos e mecânicos.

A incorporação de novos sistemas digitais gera mudanças culturais, necessita de novos modelos de governança e requer a modificação de determinadas normas. Esse processo introduz novas dinâmicas de trabalho como: a concepção orientada para as necessidades do usuário (não da conveniência burocrática) e a realização de testes diretamente com os usuários e a abertura (uso de códigos abertos e comunicação realizada com mais frequência e transparência) (PORRÚA, 2021).

Para acompanhar essas mudanças tecnológicas, no âmbito da UFF, foram introduzidos alguns sistemas que vêm tornando mais rápida a resolução das demandas institucionais. Cabe ressaltar que vários deles tiveram sua implementação efetuada nos últimos anos e que a Universidade tem constantemente buscado a atualização/adequação dessas ferramentas tecnológicas.

Dessa forma, foram incorporados na rotina de trabalho dos servidores, por exemplo, os seguintes sistemas: o Sistema Eletrônico de Informações (SEI!), o Sistema de Avaliação de Desempenho para os servidores técnico-administrativos (SISAD), o Sistema de Acompanhamento de Projetos (Sispro) e a adesão ao sistema do governo federal (Sougov) para tratamento de assuntos relativos à vida funcional dos servidores como o envio de atestados e a marcação de férias (UFF, 2020a e 2021a).

Cabe destacar que o Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) é utilizado pela Universidade para melhoria dos trâmites processuais e para economia de recursos, desde o ano de 2017. Porém, a inserção de novos processos nesse sistema alcançou um aumento

considerável a partir da pandemia da COVID-19, o que auxiliou de forma significativa no andamento dos processos dentro da UFF nesse período (UFF, 2020a).

Além disso, houve a utilização de outras tecnologias que permitiram a continuidade das atividades durante a pandemia como: as reuniões, que precisaram ser adaptadas para serem conduzidas de forma remota; a disponibilização da assinatura digital com o objetivo de tornar os documentos digitais mais seguros e gerar economia de papel; o atendimento ao público interno e externo, que passou a ser feito preferencialmente de forma remota, através das principais plataformas de comunicação e as eleições para cargos de chefias, que foram adaptadas também para a modalidade remota (UFF, 2020b).

Considerando o retorno gradual das atividades presenciais dos servidores, ocorrido no início de 2022, a UFF continuou seu processo de adaptação aos processos exigidos pela transformação digital e permitiu que fosse formalizado o teletrabalho para servidores técnico-administrativos. O sistema Teleport foi o escolhido para fazer a gestão das atividades exercidas pelos servidores que optaram pelo teletrabalho e, com a introdução de mais esse sistema, foi necessário capacitar tanto os técnicos-administrativos, como suas chefias para aprenderem a utilizá-lo (UFF, 2022b).

Cabe mencionar que, com a aplicação do teletrabalho dentro da Universidade, novos desafios precisam ser enfrentados. Os servidores técnico-administrativos precisam estar aptos para operar os programas e sistemas disponibilizados para execução das tarefas diárias, que ocorrem de forma remota nesse modelo. Assim, esses servidores precisam buscar ativamente seu desenvolvimento para o cumprimento das metas acordadas com suas chefias a fim de continuarem atuando em teletrabalho, o que será discutido na seção a seguir.

### 2.2.2 A formalização do teletrabalho pela UFF e a capacitação dos servidores técnico-administrativos

A constante inovação tecnológica aliada ao fenômeno da globalização são os principais fatores que contribuíram para o surgimento das relações do mundo virtual. Na área trabalhista, também ocorreram transformações e o teletrabalho foi a consequência de uma nova forma de operacionalização das atividades laborais (LIMA & NETO, 2020).

Dessa forma, constatou-se que as novas tecnologias e as inovações nas organizações públicas se tornaram fundamentais para o aumento da efetividade laboral, tendo em vista a crescente demanda por serviços públicos de qualidade. Ressalta-se que a Administração Pública

Brasileira também está focando nas exigências do mundo globalizado para potencializar a capacidade produtiva das pessoas envolvidas no serviço público. Esse processo tem exigido novas competências e estratégias administrativas, cuja atenção passou a voltar-se ao resultado do trabalho prestado com qualidade e eficiência, sobretudo, com a redução dos custos operacionais (MENDES, OLIVEIRA & VEIGA, 2020).

Nesse contexto, a Administração Pública vem buscando novas formas de alcançar a efetividade nos diversos serviços que estão sob sua responsabilidade e o teletrabalho veio para auxiliar nesse processo. O teletrabalho pode ser definido como aquele trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora, utilizando-se de tecnologias de informação e comunicação como, por exemplo, *smartphones*, *tablets*, computadores portáteis, *etc* (EUROFOUND & OIT, 2017).

Essa nova forma de se trabalhar, que já é realidade em diversas instituições públicas, admite a flexibilidade do trabalho na execução das tarefas e metas dentro das definições sistemáticas de eficiência e de efetividade organizacional. Por isso, o teletrabalho tem sido adotado com maior frequência em busca da redução de custos, do melhor aproveitamento do tempo e ainda do aumento da produtividade dos servidores (FILARDI, CASTRO & ZANINI, 2020).

Mendes, Oliveira e Veiga (2020) corroboram esse entendimento ao informar que o teletrabalho permite o alcance da descentralização dos serviços públicos, que passam a ser desenvolvidos de diversos lugares por meio da intensa utilização de tecnologias da informação e comunicação. Para os autores, isso faz com que essa modalidade laboral conquiste grande aderência devido à necessidade das organizações em tornarem seus serviços mais produtivos e de efetuar a necessária redução dos custos.

No início de 2020, o mundo vivenciou o surgimento de uma nova e perigosa doença que se espalhou rapidamente, a COVID-19. A pandemia exigiu a adoção do isolamento social em vários países de forma a conter o surgimento de novos casos. Por conta disso, muitos órgãos e entidades públicas precisaram adotar o trabalho remoto para prosseguimento de suas atividades.

Com todos os acontecimentos trazidos pela COVID-19, o trabalho remoto se mostrou como uma alternativa para a continuidade das atividades laborais tanto nas instituições públicas, como nas privadas. Apesar de ser utilizado na Administração Pública Brasileira desde 2005, muitas organizações públicas não possuíam um programa de teletrabalho formalizado, quando

essas recomendações de isolamento e de distanciamento social foram emitidas (PANTOJA, ANDRADE & OLIVEIRA, 2020).

Nesse período, não foi possível planejar-se para essa nova modalidade de trabalho, implementada de maneira abrupta, impositiva e que veio para transformar as rotinas domésticas e pessoais dos servidores. Essas mudanças bruscas na organização do trabalho, trouxeram impacto significativo na vida profissional e na vida pessoal de servidores públicos (PANDINI & PEREIRA, 2020).

Dessa forma, os servidores precisaram aprender a desenvolver suas tarefas diárias com o uso das ferramentas tecnológicas oferecidas pelas instituições, o que demandou também o oferecimento de capacitação profissional para esses trabalhadores. Além disso, esse período exigiu que os servidores se adaptassem para atender não só as demandas laborais, como também aquelas de caráter pessoal, uma vez que agora estavam trabalhando de casa.

Segundo Martins, Aguiar e Bastos (2020), o teletrabalhador precisa de compatibilizar demandas pessoais e profissionais, bem como permitir uma inevitável aproximação física da família, acompanhada de interrupções decorrentes da dificuldade de compreensão dos familiares acerca da configuração dessa modalidade abruptamente adotada. Assim, é preciso que esse funcionário siga algumas orientações que visam a capacitá-lo para gerir e conciliar essa interface trabalho-família.

Nesse ponto, cabe reforçar que, antes da pandemia, o teletrabalho já estava sendo implementado no serviço público pelos três poderes, de forma voluntária e dentro de princípios pré-estabelecidos pelas instituições. Além disso, havia diversos estudos sendo realizados nas organizações públicas a fim de compreender a viabilidade dessa nova modalidade laboral nesses locais (PANDINI & PEREIRA, 2020).

Conforme Borges-Andrade e Sampaio (2020), faz-se necessário compreender ainda que o teletrabalho exige diversas habilidades, devido à complexidade trazida pelas atividades executadas. Desse modo, com a adoção dessa modalidade pelas instituições públicas, é fundamental que os servidores estejam capacitados para o desenvolvimento de suas atividades também em regime de teletrabalho. Muitos trabalhadores necessitam de aprender as diversas habilidades técnicas de modo a adquirirem o domínio esperado dos recursos tecnológicos e digitais como, por exemplo, uso de celulares, de sistemas operacionais, de aplicativos de mensagens e de plataformas para realização de videoconferências, que são essenciais para a execução das atividades laborais (ABBAD *et al*, 2021).

É preciso entender que o teletrabalho requer também algumas características como disciplina, adaptação, organização, comprometimento e responsabilidade de quem adota essa modalidade, uma vez que as demandas pessoais podem interferir nas profissionais. Dessa forma, desenvolver essas competências é igualmente importante, pois elas auxiliam o teletrabalhador a ajustar melhor sua rotina laboral, o que pode ser aprendido também através da capacitação profissional.

Nesse sentido, a Escola Nacional de Administração Pública, que é referência no desenvolvimento de servidores públicos, oferta vários cursos na modalidade EaD sobre teletrabalho. Alguns dos cursos disponíveis no *site* dessa instituição são: “Noções Básicas do Trabalho Remoto”; “Teletrabalho e Educação a Distância”; “Gestão de Equipes em Trabalho Remoto”; “*Mindfulness* para Redução de Ansiedade no Teletrabalho”; “Segurança e Saúde do Trabalho no Contexto do Teletrabalho” e “Ferramentas de Gestão no Teletrabalho (PDP)” (ENAP, 2022).

Quanto às adaptações necessárias ao teletrabalho, Pandini e Pereira (2020) mencionam que:

Por tratar-se de um contexto absolutamente novo, a partir da ampliação do teletrabalho o espaço laboral passou a se confundir com o pessoal, o que tem exigido adequações e novas maneiras de se trabalhar. As pessoas precisaram reorganizar espaços físicos, adquirir equipamentos e se adaptarem a novas ferramentas tecnológicas, além de lidarem com os aspectos socioemocionais advindos do novo cenário (PANDINI & PEREIRA, 2020, p. 56).

Desse modo, destaca-se que o desenvolvimento tecnológico veio para impulsionar e criar ferramentas para o trabalhador desenvolver suas atividades de maneira mais aprazível, criativa e inovadora. Trouxe ainda a modernização para a Administração Pública, incrementando na sua produção o contexto contemporâneo do trabalho (MENDES, OLIVEIRA & VEIGA, 2020).

Cabe destacar que o teletrabalho pode trazer muitas vantagens aos servidores, pois permite que eles desfrutem de vários benefícios que contribuem para o aumento de sua qualidade de vida e para a diminuição dos custos administrativos. Assim, o teletrabalho pode trazer redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e à poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida, focando fortemente na individualidade do funcionário. Quanto aos aspectos profissionais, são benefícios a autonomia, a motivação, a produtividade, a flexibilidade de horário, menos interrupções e a qualidade também no trabalho (FILARDI, CASTRO & ZANINI, 2020).

Nesse contexto, ressalta-se que os incrementos tecnológicos, indispensáveis ao bom desempenho dos serviços públicos, além da redução dos custos de equipamentos tecnológicos demandada pela Administração Pública, são fatores que têm contribuído para a implementação do teletrabalho nas organizações. Apesar disso, há alguns desafios enfrentados pelas instituições que adotam essa modalidade de trabalho.

Conforme Mendes, Oliveira e Veiga (2020), as organizações se deparam com algumas dificuldades pontuais, como realizar a supervisão, o controle do trabalho (monitoramento de desempenho; a medição de desempenho; controle gerencial; cultura virtual), além dos custos para aquisição de *softwares*. Desse modo, esses podem ser considerados fatores que costumam impactar na sua implementação no serviço público.

É necessário também citar outras desvantagens dessa modalidade laboral como problemas na utilização da infraestrutura tecnológica, o aumento de treinamento específico, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a organização, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de *status*, receio de má avaliação e falta de reconhecimento. Tudo isso pode comprometer o crescimento e o desenvolvimento do funcionário dentro da instituição em que atua (FILARDI, CASTRO & ZANINI, 2020).

Além disso, Mendes, Oliveira e Veiga (2020) afirmam que alguns setores da Administração Pública ainda resistem a essa nova prática de trabalho, o que pode ocorrer por desconhecem a sua aplicabilidade no mundo dominado pela tecnologia. Porém, é possível constatar a inserção de novos adeptos do teletrabalho no serviço público, uma vez que ele veio para romper com a clássica forma laboral e remodelou as relações de trabalho, permitindo com o uso da tecnologia disponível a compreensão dos diversos mecanismos dos processos de trabalho sem a presença física dos sujeitos envolvidos.

Dessa forma, é importante ressaltar que, apesar de todas as dificuldades a que as organizações estão sujeitas para aderirem ao teletrabalho, após o início da pandemia essa prática se tornou comum em vários órgãos e entidades públicas. Além disso, é provável que essa nova prática laboral venha a continuar mesmo com o término da pandemia (LIMA & NETO, 2020).

No início de 2020, a UFF também precisou de se adaptar à situação de isolamento social imposta pela COVID-19 e colocou sua comunidade acadêmica para exercer as atividades consideradas não essenciais de forma remota. Nesse mesmo ano, também se iniciaram os estudos para verificar a viabilidade do teletrabalho dentro da Universidade.

Durante a pandemia, foi expedida pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFF (Progepe/UFF) a Instrução de Serviço Progepe N° 004, de 13 de março de 2020, para impedir

a aglomeração de pessoas nas dependências da Universidade e proteger a saúde dos seus servidores. Esse documento buscou regulamentar as rotinas dos servidores e os procedimentos internos dentro da UFF para adequá-los às determinações referentes à emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (UFF, 2020c).

Posteriormente, houve a expedição da Instrução de Serviço Progepe N° 005, de 17 de março de 2020, que alterou a Instrução de Serviço Progepe n° 004/2020. Essa nova Instrução de Serviço tornou o trabalho remoto obrigatório, com exceção das atividades consideradas essenciais para a garantia da vida, da segurança, da estrutura física e financeira da Universidade (UFF, 2020d).

Após o retorno presencial e gradual das atividades, ocorrido em 2022, o teletrabalho foi regulamentado na Universidade pela Instrução Normativa n.º 28 de 12 de maio de 2022. Essa regulamentação foi resultado de um esforço institucional e de diversas discussões promovidas pelo Grupo de Trabalho do Programa de Gestão na UFF, criado em julho de 2020.

Desde então, a Universidade tem atuado no levantamento e na análise de várias questões referentes ao assunto, tendo como base a instrução do Governo Federal, as experiências de outras Instituições Federais de Ensino Superior, as orientações do Ministério da Economia e do Forgepe (Fórum Nacional de Pró-reitores de Gestão de Pessoas). Esse esforço vem no sentido de a Universidade se adequar a uma nova realidade orientada para a gestão de pessoas integrada e que tem foco nos resultados (UFF, 2022c).

Dessa forma, é possível perceber que o teletrabalho se encontra respaldado pelo Programa de Gestão nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) do Governo Federal. Além disso, ele está fortemente sustentado nos princípios da administração pública gerencial, buscando principalmente a redução de custos e o aumento da produtividade no serviço público.

Segundo Lima e Neto (2020), é importante dizer que a tendência é a adoção de regimes híbridos de trabalho, pois muitas instituições públicas obtiveram grande êxito com essa modalidade. A vivência coletiva e compulsória do trabalho remoto durante a pandemia fez com que o teletrabalho ganhasse destaque, sendo praticado por tantos órgãos e instituições que sequer suscitavam a mudança do paradigma do trabalho presencial, além de estar associado ao princípio constitucional da eficiência.

Com a continuidade do teletrabalho nas instituições públicas, também será uma demanda constante a capacitação dos servidores que exercem suas atividades nessa modalidade, uma vez que a tecnologia utilizada nas rotinas laborais e as relações com o trabalho encontram-

se em constante transformação. É fundamental que os servidores estejam atentos às mudanças e aos novos desafios enfrentados em suas rotinas de trabalho, que foram intensificados pelo período da pandemia.

Nesse contexto, é importante considerar ainda que os servidores públicos se sujeitam ao princípio da legalidade, que em sentido amplo abrange as leis, os atos normativos da Administração Pública, os valores e os princípios constitucionais (DI PIETRO, 2018). Assim, faz-se necessária a atualização não só quanto aos processos e às novas tecnologias disponíveis, mas também obedecendo às normas, instruções e legislações específicas.

Dentro das organizações públicas, as ações precisam encontrar respaldo nas normas vigentes, inclusive naquelas relativas à vida profissional dos servidores. Portanto, os programas relativos à capacitação dos servidores públicos também devem observar o disposto nessas normas, conforme retratado a seguir.

### 2.2.3 Dispositivos legais a serem observados sobre a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFF

As ações de capacitação devem sempre estar de acordo com o que preceitua a legislação vigente. Existem muitos dispositivos legais relacionados ao assunto, que buscam trazer conceitos, deveres e direitos dos servidores públicos. Neste trabalho, optou-se por analisar aquele conjunto da legislação presente na esfera federal, já que a instituição objeto deste estudo pertence a essa esfera.

Em primeiro lugar, destaca-se a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, fruto da Reforma Administrativa do Estado, que buscou modificar o regime e dispor sobre princípios e normas da Administração Pública, dos servidores e dos agentes políticos, dentre outras providências, no texto da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998).

No que diz respeito à capacitação profissional dos servidores, essa Emenda Constitucional trouxe no artigo 39, § 2º da Carta Magna o seguinte texto:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998).

Através do parágrafo acima, é possível observar que a Constituição Federal impõe o dever de manutenção das escolas de governo aos entes federativos mencionados no texto e condiciona a participação em cursos pelos servidores como requisito para a promoção na

carreira. Desse modo, essas escolas de governo são essenciais, pois atuam no oferecimento dos mais diversos cursos e auxiliam na capacitação profissional continuada dos servidores públicos.

Conforme reforçam Ranzini e Bryan (2017), a criação das escolas de governo, nos diversos entes federativos e poderes governamentais, teve como objetivo atender as demandas por maior qualificação de servidores públicos. Ainda segundo os autores, o conceito de escola de governo admite uma multiplicidade de organizações, com experiências variadas e com aspectos diferentes, mas com propósitos, muitas vezes, semelhantes.

Dessa forma, as escolas de governo têm promovido a formação profissional dos agentes públicos através de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Elas buscam capacitá-los para a inserção de um efetivo conceito de carreira, pautado pela ascensão baseada no mérito e na qualificação desses profissionais (BERGUE, 2019).

Segundo Carvalho *et al.* (2009), essas escolas de governo são fundamentais para desenvolver as competências necessárias ao aperfeiçoamento das organizações do setor público. Por meio de infraestrutura especializada, nelas é possível aprimorar servidores, gestores e agentes públicos que formulam e implementam as políticas públicas.

Dentro da estrutura organizacional da UFF, é possível encontrar a Escola de Governança e Gestão Pública (EGGP), que atua na promoção contínua dos servidores, nos níveis de capacitação e de qualificação. A EGGP é a principal fonte de divulgação de iniciativas de capacitação na Universidade, sendo essencial tanto para os técnicos-administrativos, quanto para os docentes.

É igualmente importante saber que existe o Sistema de Escolas de Governo da União, composto por dezesseis instituições participantes. Nessas escolas, também são desenvolvidas iniciativas de formação e de aperfeiçoamento para atendimento dos objetivos propostos no Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (BRASIL, 2021).

A PNDP vigente reforça a importância das escolas de governo para o desenvolvimento dos servidores e atribui à ENAP a articulação das ações da rede dessas escolas do Poder Executivo Federal e do sistema de escolas de governo da União. É possível observar ainda instrumentos que visam a auxiliar no desenvolvimento dessa política; regras relativas a afastamentos dos servidores para participação em ações de desenvolvimento; normas sobre licença para capacitação; dentre outros assuntos relevantes. A PNDP traz como objetivo a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública

Federal direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 2019).

A Lei nº 8.112/1990, por sua vez, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, trazendo em seu texto formas de incentivo à capacitação dos servidores. Nessa lei, podem ser destacados, por exemplo, os institutos da licença para capacitação; do afastamento para estudo ou missão no exterior; do afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país; do afastamento para participação em curso de formação para outro cargo na Administração Pública Federal, quando exigido; além do horário especial para aquele servidor que é estudante (BRASIL, 1990).

Cabe ressaltar que a licença para capacitação, presente na Lei 8.112/90, substituiu a licença-prêmio. Dessa forma, ao servidor foi concedido o direito de realizar um curso, no período de até três meses, após cada quinquênio de efetivo exercício e no interesse da Administração, percebendo para tanto sua remuneração, enquanto promove seu desenvolvimento profissional (BRASIL, 1990).

Existem ainda duas importantes normas voltadas para a categoria dos técnicos-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Trata-se da Lei 11.091/2005 e do Decreto 5.825/2006, que também possuem trechos dispendo sobre a capacitação profissional desses servidores.

A Lei 11.091/2005 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs) que são vinculadas ao Ministério da Educação. Nesse sentido, os servidores técnico-administrativos são incentivados a realizar ações de capacitação para progredirem em suas carreiras, o que possibilita um acréscimo na remuneração. Para isso, o servidor deve obter certificado em programa de capacitação, compatível com o cargo que ocupa, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, além de ter que respeitar o interstício de dezoito meses entre cada progressão (BRASIL, 2005).

O quadro a seguir foi retirado da Lei 11.091/2005 e exemplifica como ocorre a progressão por capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos:

**Quadro 1 - Progressão por Capacitação Profissional**

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Lei 11.091/2005.

No plano de carreira desses servidores, existem cinco níveis de classificação dos cargos: A, B, C, D e E, sendo que cada um desses níveis de classificação possui outros quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV). O primeiro nível é aquele em que o servidor é enquadrado ao ser nomeado, ou seja, aquele exigido pelo cargo. A partir do segundo, foram estabelecidos três valores de carga horária que o servidor precisa cumprir nos cursos em que participa para que possa atingir o último nível de progressão por capacitação (BRASIL, 2005).

Tomando como exemplo o cargo de Assistente em Administração (nível de classificação D), observa-se que é necessário realizar o somatório de 90 horas de cursos para a primeira progressão (nível II), sendo que, durante as progressões por capacitação, cada curso deve ter no mínimo 20 horas. Nas próximas progressões (níveis III e IV), os servidores precisam somar 120 horas e 150 horas de cursos, respectivamente, até que possam atingir a última progressão dentro do cargo.

Devido à existência de apenas quatro níveis que podem ser alcançados, através desse tipo de progressão, ela é, portanto, limitada. Dessa forma, após o período de quatro anos e seis meses e o atingimento do limite máximo do nível de capacitação previsto nessa lei, os servidores não podem mais usufruir de incentivos financeiros pela conclusão de ações de capacitação profissional, o que pode acabar desestimulando muitos na busca de seu autodesenvolvimento.

Na Lei 11.091/2005, foi ainda instituído o Incentivo à Qualificação para aqueles servidores que possuem educação formal superior à exigida para o cargo de que são titulares. Esse tipo de incentivo também proporciona benefícios financeiros e estimula o desenvolvimento dos servidores, podendo inclusive trazer ganhos em produtividade e qualidade para as IFEs.

No quadro seguinte, é possível observar os percentuais relativos ao Incentivo à Qualificação, que podem ser usufruídos pelos servidores:

**Quadro 2 - Percentuais de Incentivo à Qualificação**

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Lei 11.091/2005.

Conforme mencionado, para que o servidor tenha direito ao Incentivo à Qualificação, ele precisa possuir educação formal superior àquela que é exigida para o cargo. O percentual

usufruído pelo servidor é calculado sobre o padrão de vencimento que ele recebe, depende do nível de educação formal cursado e se a relação é direta ou indireta com o ambiente organizacional em que ele atua. Em relação aos cursos, são aceitos aqueles de nível fundamental, médio, médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo, graduação e pós-graduação *stricto* ou *lato sensu*. É importante destacar que os percentuais relativos ao Incentivo à Qualificação não são acumuláveis, mas incorporam-se aos respectivos proventos de aposentadoria e de pensão (BRASIL, 2005).

O Decreto nº 5.825/2006 estabeleceu diretrizes para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, que deve garantir condições institucionais para a capacitação e a melhoria da qualidade na prestação de serviços, cumprindo os objetivos institucionais, desenvolvendo as potencialidades dos ocupantes da carreira e permitindo sua realização profissional como cidadãos. Além disso, dentro do plano supracitado, deve haver a elaboração do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, que tem como objetivos: a contribuição para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; a capacitação do servidor para o desenvolvimento de ações relativas à gestão pública e a capacitação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da instituição (BRASIL, 2006).

É importante ressaltar que os servidores técnico-administrativos que desempenham suas funções na UFF estão sujeitos à legislação federal supracitada. Assim, cabe à UFF seguir esses dispositivos legais no que diz respeito à capacitação de seus servidores. A Universidade deve aplicá-los internamente e pode ainda criar suas próprias normas para tratar do tema, desde que estejam consoantes com o disposto na referida legislação.

#### 2.2.4 A capacitação dos servidores técnico-administrativos na UFF

Os servidores que atuam na UFF podem ser classificados como docentes ou técnicos-administrativos em educação (TAEs), sendo os últimos o foco desta pesquisa. Nesse contexto, é preciso diferenciar as atividades dos professores daquelas exercidas pelos técnicos-administrativos. Entende-se que as atividades relacionadas ao exercício do magistério são inerentes aos servidores docentes que trabalham na Universidade. Essas atividades estão relacionadas à pesquisa e ao ensino, visando à produção, ampliação e transmissão do saber; às que se estendam à comunidade sob a forma de cursos e serviços especiais, atividades de ensino e resultados da pesquisa; além daquelas inerentes à direção ou ao assessoramento (UFF, 1983).

Cabe destacar que, dentro das Instituições Federais de Ensino, os servidores TAEs desenvolvem suas atividades em uma área específica que constitui o ambiente organizacional em que ele está inserido. Essa área específica é integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades de cada instituição e tem a finalidade de orientar a política de desenvolvimento de pessoal dentro da instituição.

Esses servidores desempenham diversas funções nas Instituições Federais de Ensino e podem estar lotados em setores que realizam atendimento ao público, compras e licitações, gestão de pessoas, saúde, protocolo, assistência estudantil, tecnologia da informação, tramitação de processos, gestão de materiais, nos laboratórios de pesquisa, dentre outros. De forma geral, os servidores TAEs atuam efetuando desde o planejamento, organização, execução e avaliação das atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão de modo a assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade dessas atividades nas IFEs (BRASIL, 2005).

A fim de que possam realizar todas as atividades demandadas pelos setores, os TAEs precisam estar em constante capacitação nas áreas que ocupam. Desse modo, as IFEs precisam oferecer ações de capacitação e de qualificação para esses servidores, buscando o aperfeiçoamento contínuo desses profissionais.

Segundo Medeiros, Dantas e Silva (2017), o desenvolvimento na carreira destes servidores visa à qualificação do processo de trabalho, considerando sua natureza dinâmica e o cumprimento da função social da Instituição. Há de se considerar ainda que essa qualificação se constitui em perspectiva funcional, tendo como parâmetros o planejamento, o desenvolvimento institucional e a realização profissional desses trabalhadores.

Cabe lembrar que a carreira dos técnicos-administrativos em educação trouxe, de forma dinâmica, algumas possibilidades de evolução, estabelecendo os institutos de progressão por qualificação e por capacitação a fim de promover o desenvolvimento dos servidores. Isso precisa ainda estar alinhado à perspectiva de um planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino e do desenvolvimento organizacional, cumprindo também suas funções sociais, metas e objetivos (FREITAS & PEDERNEIRAS, 2020).

Dessa forma, Medeiros, Dantas e Silva (2017) ressaltam que proporcionar a capacitação profissional continuada aos servidores técnico-administrativos possibilita uma melhora na qualidade e na competência técnica com que executam seus trabalhos. Além disso, há um ganho em potencial no desempenho individual e no coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional.

A UFF, na qualidade de Instituição Federal de Ensino Superior, tem desenvolvido ações relativas à capacitação e à qualificação profissional, atendendo ao estabelecido nas normas legais e buscando a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Uma dessas ações foi a criação da Escola de Governança e Gestão Pública (EGGP), que promove permanentemente a formação institucional dos servidores, nos níveis de capacitação e de qualificação.

A EGGP faz parte da estrutura organizacional da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – Progepe e busca estimular o desenvolvimento individual e de técnicas que contribuam no cotidiano profissional, na realização das metas institucionais, na eficiência e na eficácia dos serviços continuamente. Além disso, a EGGP atua estabelecendo uma nova estrutura funcional e organizacional para o desenvolvimento de ações de capacitação e de qualificação para todos os servidores, sejam eles docentes ou técnicos-administrativos. As necessidades de desenvolvimento dos servidores são listadas através de ações de diagnóstico para gestores da UFF efetuadas nos Levantamentos de Necessidades de Desenvolvimento – LND e da Demanda de Desenvolvimento Institucional – DDI. Assim, a EGGP busca ampliar as possibilidades de capacitação e de aperfeiçoamento previstas na Lei nº 11.091/2005, além de potencializar o compromisso institucional em prol dos direitos dos cidadãos demandantes dos serviços públicos oferecidos pela Universidade (EGGP, 2022).

Ademais, a EGGP procura parcerias com outras instituições responsáveis pela formação de agentes públicos, em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Cabe destacar que uma das diretrizes da PNPD consiste em priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, o que favorece a articulação entre elas. Dessa forma, a EGGP integra o Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU), aproximando-se de ofertas de capacitação e de qualificação que dialoguem com o escopo do órgão ora proposto e ofertando as expertises a partir da articulação também da rede de colaboração interna (UFF, 2017).

Dentre os serviços oferecidos pela EGGP, podem ser destacados: a) a Isenção de taxas e gratuidade em Pós-graduação, onde é oferecida a todos os servidores a possibilidade de realizar cursos de Especialização e Mestrado Profissional (Sistema de Gestão), ministrados na UFF e que cobram mensalidade ou oferecem turmas por contrato com 10% das vagas reservadas e livres de quaisquer despesas, para os servidores docentes e técnico-administrativos; b) cursos de capacitação recomendados em que a EGGP realiza a curadoria junto à ENAP e outras instituições com conteúdos afins a todos os ambientes organizacionais da UFF; c) o Programa

de Qualificação Institucional – PQI, que tem como objetivo apoiar os programas de pós-graduação *stricto sensu* que reservem vagas adicionais nos editais para ingresso em mestrado ou doutorado de docentes e técnicos-administrativos para ampliação na formação de mestres e doutores do quadro da UFF; d) o Programa Auxílio-Qualificação da UFF – PQUFF, que é um programa com a função de prover auxílio-financeiro aos servidores técnico-administrativos e docentes de modo a incentivá-los na qualificação e na aquisição de conhecimentos, capacidades e habilidades, considerando o planejamento institucional e o desenvolvimento na respectiva carreira e; e) Apoio a Iniciativas de Capacitação (AIC), que promove recurso financeiro para iniciativas de capacitação relacionadas ao desenvolvimento das competências institucionais, garantindo o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho (EGGP, 2022).

Além dessas iniciativas, é importante destacar que a Universidade conta ainda com algumas normas internas (instrução e determinação de serviço) elaboradas com o objetivo de regulamentar as rotinas e os procedimentos relativos à capacitação e à qualificação profissional de seus servidores, conforme exemplificado abaixo:

**Quadro 3** - Normativas Progepe/UFF.

<b>Normativa</b>	<b>Ementa</b>
Instrução de Serviço 001/2019	Regulamenta as rotinas e procedimentos internos para solicitação, concessão e usufruto da jornada especial de trabalho para o servidor estudante
Determinação de Serviço 012/2019	Regulamenta o procedimento para requerimento de concessão/alteração de Incentivo à Qualificação, de que tratam os artigos 11 e 12 da Lei nº 11.091/2005 e o art. 1º, §2º do Decreto nº 5.824/2006
Instrução de Serviço 001/2020	Regulamenta as rotinas e procedimentos internos para solicitação, concessão e usufruto de afastamentos para participação em ações de desenvolvimento do pessoal docente e técnico-administrativo previstos na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28/08/2019
Instrução de Serviço 002/2020	Regulamenta os procedimentos institucionais para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Universidade Federal Fluminense (PDP/UFF) e para a solicitação de ações de capacitação à EGGP

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Progepe/UFF (2022a).

É possível observar que a UFF tem como uma de suas prioridades o desenvolvimento de seus servidores por meio de ações que incentivem à capacitação profissional. A Universidade atua não só promovendo essas iniciativas, como também buscando soluções possíveis que facilitem a participação dos servidores nessas ações. Desse modo, é importante analisar como

os servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) avaliam a capacitação profissional continuada para a melhoria da qualidade dos serviços que são ofertados aos usuários internos e externos da Unidade. Além disso, é importante verificar se esses servidores têm conhecimento sobre as ações de capacitação profissional oferecidas pela Universidade e, se estão de fato, aproveitando essas oportunidades para se aperfeiçoarem em suas funções.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa para que os objetivos previamente estabelecidos sejam alcançados. Dessa forma, encontram-se aqui descritos a caracterização da pesquisa, os procedimentos adotados para a coleta dos dados, além de se abordarem as limitações presentes neste estudo.

#### 3.1 *Caracterização da Pesquisa*

Foi realizado um estudo de caso, que investigou a percepção dos servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) da Universidade Federal Fluminense sobre a participação em ações continuadas de capacitação profissional e a sua importância para a qualidade do serviço prestado.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso auxilia na investigação de um fenômeno com maior profundidade, dentro de seu contexto, sem interferir em suas características significativas. Além disso, ele permite realizar uma investigação onde possam ser preservadas características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, relações internacionais, a maturação de alguns setores, *etc.*

Ademais, trata-se de uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivo a elaboração de uma visão geral e aproximativa acerca de um determinado fato. Cabe ressaltar que a abordagem aqui utilizada é a quali-quantitativa, uma vez que possui elementos relacionados à pesquisa qualitativa e à pesquisa quantitativa.

Minayo (2002) ensina que as pesquisas qualitativas procuram conduzir o pesquisador ao universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Em relação ao método quantitativo, ele é caracterizado pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas através de técnicas estatísticas. É um método amplamente utilizado na condução de pesquisas, pois tem a intenção de garantir a precisão dos resultados e de evitar distorções de análise e de interpretação, o que possibilita obter uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 2012).

### **3.2 Procedimentos para a Coleta de Dados**

É preciso destacar que, na época da pesquisa, a EEIMVR possuía quarenta e quatro servidores técnico-administrativos ativos, excetuando-se a pesquisadora, que também é servidora e encontra-se lotada no quadro funcional da Unidade objeto deste estudo. Cabe esclarecer também que os motivos para a escolha dessa Unidade se deram por: 1) a pesquisadora fazer parte do quadro funcional de servidores; 2) não terem sido realizados estudos anteriores com a finalidade de conhecer a percepção dos servidores sobre a capacitação profissional continuada na Unidade e; 3) entender que os resultados da pesquisa poderão ser aplicados para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica da EEIMVR e ao público externo.

Os servidores técnico-administrativos em educação foram selecionados para esta pesquisa, uma vez que se buscou analisar a capacitação profissional continuada sob os aspectos voltados às atividades administrativas e de suporte exercidas na Unidade. Dessa forma, a capacitação docente poderá ser analisada em uma pesquisa a parte por possuir características que envolvem a atividade fim das Universidades, ou seja, ensino, pesquisa e extensão.

Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental, utilizando-se principalmente de livros, de artigos científicos; além de informações e documentos obtidos diretamente do site da Universidade Federal Fluminense. Em seguida, para atingir o objetivo proposto neste trabalho, aplicou-se um questionário estruturado de modo a levantar informações iniciais junto aos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

De acordo com Marconi & Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados, baseado em uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Optou-se pelo questionário nesta pesquisa por se caracterizar como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas para obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, *etc* (GIL, 2008).

Ademais, a utilização do questionário em pesquisas possui, dentre outras, as seguintes vantagens: economia de tempo e de recursos; obtenção de um grande número de dados; alcance de maior número de pessoas; menor inibição do informante devido ao anonimato; possui menor risco de distorção e maior uniformidade na avaliação; ausência de exposição dos pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal dos responsáveis pela coleta; possibilidade de as

pessoas responderem no momento em que julgarem mais conveniente (MARCONI & LAKATOS, 2003; GIL, 2008; MAIA, 2020).

Esse questionário, que se encontra como apêndice no final desta dissertação, compõe-se de vinte e três perguntas fechadas e subdivide-se em duas partes: a primeira delas traz um breve levantamento sociodemográfico e funcional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR; a segunda contém questões referentes à percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

Cabe ressaltar que essas perguntas foram elaboradas pela própria autora com base na pesquisa bibliográfica presente neste estudo e de forma a selecionar as questões consideradas mais relevantes para atingir o objetivo proposto na pesquisa. Ademais, antes do encaminhamento definitivo do questionário, foi realizado um pré-teste para verificar a validade desse instrumento de coleta de dados.

Esse pré-teste consistiu no envio do questionário a dez servidores técnico-administrativos de forma a identificar questões que comprometessem sua eficácia. Segundo GIL (2008) explica, a finalidade do pré-teste é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário como, por exemplo, complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, *etc.*

Além disso, o questionário foi aplicado em formato eletrônico pelo *Google Forms*, no período de 12/09/2022 a 21/09/2022, sendo que os quarenta e quatro servidores técnico-administrativos da EEIMVR o receberam através de um *link* encaminhado por e-mail. Segundo ensina Mota (2019), o uso do *Google Forms* pode trazer benefícios para a pesquisa como a capacidade de acesso em qualquer horário e ambiente; a rapidez na coleta dos dados e na análise das respostas; possui uma plataforma intuitiva, facilitando as respostas, dentre outros benefícios.

Posteriormente, também foram realizados, nos dias 19/10/2022 e 20/10/2022, dois grupos focais com os servidores técnico-administrativos da EEIMVR, visando a complementar as informações obtidas por meio do questionário. Isso foi necessário para que se pudesse extrair de forma mais aprofundada a percepção desses servidores sobre os aspectos relacionados à capacitação profissional continuada.

Nesse sentido, os grupos focais constituem-se em um recurso cada vez mais difundido para a coleta de dados, principalmente nas situações em que é necessário explorar um tema ou situação em profundidade a partir de uma ótica coletiva. Trata-se de dispositivos de pesquisas em que o pesquisador procura coletar informações sobre um tema específico, utilizando o

diálogo e o debate entre pessoas que fazem parte de suas investigações e que estão reunidas num mesmo local e em período de tempo determinado (DALL'AGNOL *et al*, 2012).

Dessa forma, foram convidados a participar doze servidores técnico-administrativos para cada um desses dois grupos focais, sendo chamado pelo menos um representante de cada setor da Unidade pesquisada. Conforme Oliveira e Freitas (2010), o número ideal de participantes varia de quatro a doze pessoas, sendo necessário que o grupo seja pequeno o bastante para a participação de todos, mas grande o suficiente para haver a diversidade nas percepções observadas.

Cabe mencionar que a duração desses grupos focais foi de cerca de uma hora e trinta minutos. Além disso, foi necessário realizar a gravação das conversas para posterior transcrição e análise das falas dos participantes. É importante esclarecer ainda que essas gravações ocorreram com o consentimento dos presentes.

As informações encontradas nas respostas do questionário e dos grupos focais foram identificadas, ordenadas, classificadas e tratadas. No tratamento dos dados obtidos através do questionário, foi aplicada a estatística descritiva, utilizando-se de uma tabulação do cálculo de percentuais e de frequência das respostas dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR.

Com o auxílio do *software* Microsoft Excel®, foi possível realizar a elaboração de tabelas, que auxiliaram na análise e na interpretação dessas informações. Cabe mencionar que as respostas obtidas foram analisadas de forma individual ou cruzadas, dependendo do assunto. Isso foi necessário para que as informações encontradas auxiliassem na possível solução para o problema de pesquisa.

Além disso, optou-se pela utilização da análise de conteúdo para o tratamento das informações levantadas nos grupos focais, que foram realizados com os servidores técnico-administrativos da EEIMVR. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que possibilita a inferência de informações relativas às mensagens, através de indicadores, quantitativos ou não. Esse conjunto de técnicas é composto ainda por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

A análise de conteúdo preocupa-se com a identificação do contexto semântico, ou seja, do sentido do uso das palavras em textos e documentos. Desse modo, seu foco é nos significados e nos contextos, de forma sistemática e objetiva, para realizar a construção de indicadores e

permitir inferências sobre a forma em que o conteúdo é passado ao pesquisador (SAMPAIO & LYCARIÃO, 2021).

Utilizou-se ainda a nuvem de palavras, que foi elaborada através do *site Wordclouds*, após a transcrição das conversas, para apresentação dos assuntos mais frequentes nas discussões dos grupos focais. As nuvens de palavras são representações gráfico-visuais, que mostram o grau de frequência das palavras em um determinado texto. Assim, quanto mais a palavra é utilizada, mais relevância ela tem no contexto, costumando aparecer inclusive em fontes de vários tamanhos e em diferentes cores (VILELA, RIBEIRO & BATISTA, 2020).

### **3.3 Limitações da Pesquisa**

Este estudo encontrou alguns desafios durante seu desenvolvimento, o que foi aqui tratado como fatores limitantes. Durante a confecção do questionário, foram estabelecidas perguntas previamente determinadas. Isso acabou por restringir as respostas que os servidores participantes poderiam escolher. Além disso, como a aplicação do questionário foi feita sem a participação da pesquisadora, as possíveis dúvidas que fossem surgindo não poderiam ser respondidas antes da escolha das respostas.

Dos quarenta e quatro servidores técnico-administrativos, dezenove no total participaram dos dois grupos focais realizados. Ainda que se tenha procurado convidar ao menos um servidor por setor da Unidade, nos dois dias, nem todos puderam participar. Além disso, há de se considerar que a percepção de cada servidor sobre as perguntas realizadas costuma ser diferente e isso tende a influenciar os resultados, conforme o perfil de quem está respondendo. Nos grupos focais, também foi observada uma certa insegurança em alguns servidores para expressarem suas opiniões e, devido a esse fato, algumas informações importantes podem não ter sido citadas durante as conversas.

Por fim, considerando o fato de esta pesquisa ter sido realizada somente na EEIMVR, os resultados encontrados não podem ser generalizados para outras Unidades e setores da própria UFF, nem para outras organizações públicas. Assim, é necessário efetuar estudos em outros locais para que haja a comparação dos resultados obtidos.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, estão contidas a análise e a discussão dos resultados desta pesquisa. A fim de facilitar o entendimento das informações aqui apresentadas, este capítulo encontra-se dividido em três partes. Em primeiro lugar, são apresentados os dados referentes à análise e à discussão das respostas do questionário, que se encontra subdividido em levantamento sociodemográfico e funcional e nas questões referentes à percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

Após, são trazidos os achados relativos aos grupos focais, que também foram subdivididos em duas partes: a primeira com foco na análise e na discussão das respostas obtidas durante esses grupos e uma segunda em que foram destacados outros assuntos importantes que apareceram durante os debates. Por fim, são apresentadas propostas de ajustes e melhorias relacionados à capacitação profissional continuada dos servidores técnico-administrativos que podem ser implementadas dentro da Unidade objeto deste estudo.

### 4.1 *Questionário*

O questionário foi aplicado pelo *Google Forms* aos quarenta e quatro servidores técnico-administrativos da EEIMVR, que o receberam através de um *link* encaminhado por e-mail, no período de 12/09/2022 a 21/09/2022. Do total de servidores, quarenta e um responderam, sendo que dos três que não responderam, dois encontravam-se de licença para tratamento de saúde e um em período de férias. Dessa forma, a taxa de respostas obtida foi de 93,18% dos servidores técnico-administrativos da Unidade.

#### 4.1.1 Levantamento sociodemográfico e funcional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR

As perguntas contidas no levantamento sociodemográfico e funcional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR buscaram obter informações que demonstrassem o perfil daqueles que trabalham na Unidade. Nesse sentido, foram investigadas características como o gênero, a faixa etária, a escolaridade, se possuem filhos, a renda familiar, o tempo de serviço na UFF, o nível de classificação do cargo em que ocupam, bem como o local em que exercem suas atividades.

As informações coletadas foram organizadas representando a frequência do número de servidores que responderam a determinada opção da pergunta e a porcentagem do total que as respostas representam. Nas tabelas a seguir, são apresentadas e discutidas as informações desse levantamento, sendo a primeira delas referente ao gênero.

**Tabela 1 – Gênero**

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	20	49%
Masculino	21	51%
Outro	0	0%
Prefiro não informar	0	0%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Com base na tabela acima, é possível observar que há um certo equilíbrio entre o gênero informado pelos servidores, sendo 51% representando o masculino e 49%, o feminino.

**Tabela 2 – Faixa Etária**

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
de 18 a 24 anos	1	2%
de 25 a 39 anos	17	41%
de 40 a 59 anos	22	54%
60 anos ou mais	1	2%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Quanto à faixa etária, a predominância é daqueles servidores que possuem idades de 40 a 59 anos, representando essa categoria 54% dos respondentes. Em seguida, encontra-se aquela dos servidores que se encontram em idades entre 25 a 39 anos, que constituem 41% do total.

Em conjunto àquela faixa etária predominante, constata-se que grande parte desses servidores pode ser considerada jovem e, portanto, poderão se manter na Unidade por mais algumas décadas. Apenas 2% do total de respondentes possuem 60 anos ou mais, o que sugere que os conhecimentos adquiridos em ações de capacitação e de qualificação profissional, se bem geridos, poderão permanecer dentro da Unidade ainda por mais alguns anos, ou seja, até a aposentadoria desses servidores.

**Tabela 3 – Escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino Fundamental Completo	0	0%
Ensino Médio / Técnico Completo	5	12%
Superior Completo	5	12%
Pós-graduação Completa (Especialização)	15	37%
Mestrado Completo	14	34%
Doutorado Completo	2	5%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

No que diz respeito à escolaridade, pode-se destacar que 37% dos servidores relataram possuir pós-graduação completa (especialização) e 34% mestrado completo. Além disso, observa-se que apenas 12% disseram possuir somente nível médio/técnico completo. Essa informação é interessante, uma vez que 76% dos servidores que trabalham na Unidade estão inseridos no nível “D” de classificação do cargo, que exige apenas nível médio/técnico.

Dessa forma, depreende-se que boa parte dos servidores possui a qualificação acima da exigida pelo cargo que ocupam. É importante ainda observar que o Incentivo à Qualificação, previsto em lei, poder estimular os servidores a obterem uma qualificação profissional além daquela exigida para o cargo. Esse benefício permite um acréscimo financeiro ao salário e poderia ser um dos motivos para a alta qualificação dos servidores encontrada na pesquisa.

**Tabela 4 – Filhos**

<b>Possui filhos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	22	54%
Não	19	46%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Os servidores que possuem filhos apareceram com 54% de representatividade e aqueles que não os possuem, com 46%. Nesse sentido, cabe mencionar que alguns servidores que possuem filhos, principalmente aqueles pequenos que costumam demandar maiores cuidados, podem não conseguir desenvolver a capacitação profissional de forma continuada. Isso tende a acontecer especialmente naqueles casos em que essa capacitação é oferecida fora do horário de trabalho ou ainda em um local distante daquele em que os servidores exercem suas atividades laborais.

**Tabela 5 – Renda Familiar**

<b>Renda familiar</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
1 a 3 salários mínimos	5	12%
4 a 6 salários mínimos	19	46%
7 a 10 salários mínimos	13	32%
acima de 10 salários mínimos	4	10%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Em se tratando da renda familiar, a categoria de 4 a 6 salários mínimos se destacou, sendo representada por 46% dos servidores respondentes. Nesse ponto, é importante lembrar que os benefícios do Incentivo à Qualificação e da progressão por capacitação proporcionados aos servidores contribuem para o aumento dessa renda. O Incentivo à Qualificação, por exemplo, pode gerar um acréscimo ao salário de até 75%, caso o curso concluído seja de doutorado e esteja em área de conhecimento com relação direta ao cargo ocupado pelo servidor.

**Tabela 6 – Tempo de Serviço na UFF**

<b>Tempo de serviço na UFF</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
até 5 anos	8	20%
de 6 a 10 anos	10	24%
de 11 a 20 anos	19	46%
acima de 20 anos	4	10%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço na UFF, observar-se que 46% dos servidores encontram-se na Universidade pelo período de 11 a 20 anos. Cabe dizer que, apesar de a EEIMVR possuir mais de 60 anos de sua criação, o número de seus servidores e de cursos oferecidos teve um acréscimo a partir de 2007 devido ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o que poderia explicar o porquê de apenas 10% dos servidores possuírem mais de 20 anos dentro da Universidade (EEIMVR, 2022).

**Tabela 7 – Nível de Classificação do Cargo Ocupado**

<b>Nível de classificação do cargo ocupado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
A	0	0%
B	0	0%
C	3	7%
D	31	76%
E	7	17%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Com relação ao nível de classificação do cargo ocupado, o destaque vai para o nível “D”, que exige a formação de médio/técnico, sendo que 76% dos servidores que trabalham na Unidade estão inseridos nesse nível. É possível observar também que 17% dos respondentes encontram-se no nível “E”, que exige curso superior em área específica. Apesar disso e conforme anteriormente explicado, a qualificação dos servidores costuma ser mais alta do que a exigida para o cargo em que exercem suas atividades.

**Tabela 8** – Local de Exercício das Atividades

Local em que exerce suas atividades	Frequência	Porcentagem
Direção Administrativa	6	15%
Secretaria dos Departamentos de Ensino	4	10%
Secretaria das Coordenações de Cursos de Graduação ou de Pós-graduação	8	20%
Setor de Informática	3	7%
Setor de Suporte aos Administradores	4	10%
Laboratórios	12	29%
Biblioteca	4	10%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Sobre os locais de trabalho onde há maior concentração de servidores, os três setores de destaque foram os Laboratórios (29%), as Secretarias das Coordenações de Cursos de Graduação ou de Pós-graduação (20%) e a Direção Administrativa (15%), nesta ordem. A lotação dos servidores se dá conforme a necessidade do trabalho, sendo ajustada, na maior parte dos casos, pela Direção de Unidade.

#### 4.1.2 Questões referentes à percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada

Nesta seção, são apresentados os dados da segunda parte do questionário, que buscou investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada. Dessa forma, foram abordadas questões de diversos assuntos como o recebimento do Incentivo à Qualificação previsto em lei; ao nível de capacitação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação em que o servidor se encontra atualmente; se o servidor procura se informar sobre a legislação vigente que trata da capacitação profissional e se o servidor acredita que a capacitação profissional contínua pode auxiliá-lo a desempenhar melhor suas atribuições profissionais.

Ademais, foram pesquisados assuntos relacionados ao nível de confiança do servidor para realizar tarefas no ambiente de trabalho; à última vez em que realizou alguma iniciativa de capacitação; aos fatores que desestimulariam a participação em iniciativas de capacitação; ao apoio das chefias imediatas aos servidores para a participação em programas de capacitação; ao oferecimento de oportunidades pela UFF para o desenvolvimento e crescimento profissional dos servidores e à indicação das necessidades de capacitação do setor, no qual o servidor exerce suas atividades, por meio do preenchimento do levantamento de necessidades de desenvolvimento da UFF.

Nesse bloco, os servidores também foram questionados a respeito da preferência com relação ao modelo de realização de ações de capacitação; da busca por parte do servidor por cursos oferecidos por outras instituições para sua capacitação profissional; do atendimento às necessidades prioritárias do setor do servidor, através das ações de desenvolvimento oferecidas pela Universidade ou daquelas realizadas por meio de outras instituições e, por último; da aptidão do servidor para utilização das ferramentas tecnológicas demandadas no exercício de sua atividade, considerando o avanço tecnológico e a transformação digital que vem sendo implementada no serviço público.

As informações levantadas foram organizadas demonstrando a frequência do número de servidores que responderam a determinada opção da pergunta e a porcentagem do total que as respostas representam. Desse modo, os dados obtidos são apresentados e discutidos nas tabelas que seguem.

**Tabela 9 – Recebimento do Incentivo à Qualificação**

<b>Você já recebe o Incentivo à Qualificação previsto em lei?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	34	83%
Não	7	17%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

A primeira questão buscou investigar se os servidores recebem o Incentivo à Qualificação previsto em lei. Conforme anteriormente mencionado, esse incentivo pode estimular os servidores a obterem uma qualificação profissional além da exigida pelo cargo, uma vez que há um acréscimo financeiro em seus salários.

Esclarece-se, em primeiro lugar, que atualmente existem 3 níveis de classificação dos cargos (C, D e E) dos servidores que atuam na EEIMVR. Dos 3 servidores que disseram ocupar

o nível C, todos possuem a formação acima da exigida; dos 31 servidores que ocupam o nível D, somente 3 não a possuem e todos aqueles ocupantes do nível E (7 no total) disseram possuir formação superior à exigida pelo cargo.

Apesar desse alto número de servidores que possui qualificação superior àquela exigida pelo cargo que ocupam, somente 83% dos servidores relataram já possuir tal benefício. Quanto aos outros 17% que não recebem, podem estar em vias de conclusão de alguma formação acima da exigida, não terem interesse em se qualificar ou até mesmo desconhecerem o benefício a que têm direito.

Medeiros, Dantas e Silva (2017) afirmam que profissionais mais qualificados demandam um ambiente favorável, onde tenham a possibilidade de serem ativos, “recompensados” ou “valorizados”, quer seja pela ascensão a uma determinada função, na participação da construção ou no desenvolvimento pessoal. Tudo isso precisa ainda estar atrelado ao desenvolvimento institucional de forma que estes servidores se vejam como parte do processo e da instituição, ocorrendo assim uma carreira para além do incentivo financeiro.

**Tabela 10** – Nível de Capacitação Previsto no PCCTAE Ocupado Atualmente

<b>Em qual nível de capacitação previsto no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação você se encontra atualmente?<sup>1</sup></b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
I	4	10%
II	3	7%
III	6	15%
IV	28	68%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Na segunda pergunta, buscou-se investigar os níveis de capacitação previstos no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação ocupados atualmente pelos servidores. Aqueles que tiveram o maior número de respostas, com 68% e 15% do total, foram os níveis IV e III, respectivamente. Observa-se que 32% dos servidores ainda não atingiram o nível máximo previsto na legislação, que é o nível IV. Para atingir esse nível, o servidor precisa cumprir a carga horária escalonada de cursos no decorrer de 4 anos e 6 meses, sendo que cada mudança de nível é realizada após 1 ano e 6 meses.

<sup>1</sup> Níveis de capacitação constantes no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, sendo I, o nível inicial e IV, o último nível de capacitação possível do cargo.

Entretanto, pode-se observar que há uma quantidade bastante significativa de servidores que se encontram no nível IV ou no nível III, demonstrando que têm ocorrido capacitação profissional dentro da Unidade. Isso pode ser explicado devido aos servidores técnico-administrativos serem incentivados a realizar essas ações para progredirem em suas carreiras e também terem direito a um acréscimo na remuneração (BRASIL, 2005).

Nesse sentido, Medeiros, Dantas e Silva (2017) também observam que servidores altamente capacitados esperam que seu potencial seja utilizado de alguma forma pela administração, ainda que saibam que seu cargo inicial seja composto por atividades bem menos complexas.

Considerando que apenas 20% dos respondentes assinalaram possuir até 5 anos na Universidade, é possível inferir que há ao menos 12% de servidores que já possuíam o tempo previsto para mudança para o nível máximo de capacitação, mas não a fizeram. Além disso, ao se compararem as respostas, é possível perceber que existem 4 servidores no nível IV, 1 servidor no nível III, 1 servidor no nível II e 1 servidor no nível I que ainda não recebem o Incentivo à Qualificação.

Através desses resultados, pode-se sugerir que a ocorrência desses fatores esteja relacionada aos servidores não terem o interesse em se capacitarem, em se qualificarem ou até mesmo desconhecerem a legislação que trata do assunto. Por isso, investigar o conhecimento dos servidores sobre as normas relacionadas à capacitação profissional foi tema da próxima pergunta constante no questionário.

**Tabela 11** – Conhecimento sobre a Legislação Relativa à Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos no Serviço Público Federal

<b>Você procura se informar sobre a legislação relativa à capacitação dos servidores técnico-administrativos no serviço público federal?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	7	17%
Quase sempre	20	49%
Raramente	12	29%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião a respeito	2	5%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Nesse sentido, ao serem questionados a respeito de se informar sobre a legislação relativa à capacitação dos servidores técnico-administrativos no serviço público federal, 49%

dos respondentes disseram que sempre o fazem. Porém, foi constatado que 29% raramente se informam sobre essa legislação e 5% não tinham opinião a respeito.

Ressalta-se que, conforme relatado acima nos resultados sobre a qualificação e a capacitação profissional, é possível que haja servidores que não conheçam a legislação e por isso, não estejam desfrutando dos benefícios assegurados em lei. Segundo Medeiros, Dantas e Silva (2017), conhecer bem essas normas constantes na carreira dos servidores é fundamental também para que o desenvolvimento individual esteja alinhado ao da instituição.

**Tabela 12** – Percepção sobre Capacitação Profissional Contínua e Relação com Melhoria Profissional

<b>Você acredita que a capacitação profissional realizada de forma contínua pode auxiliar os servidores a desempenharem melhor suas atribuições profissionais?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	26	63%
Quase sempre	12	29%
Raramente	2	5%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião a respeito	1	2%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Perguntou-se aos servidores se acreditavam que a capacitação profissional realizada de forma contínua poderia auxiliá-los a desempenharem melhor suas atribuições profissionais. Do total de servidores respondentes, 63% disseram que sempre e 29% que quase sempre, o que demonstra que 92% dos servidores têm consciência da importância que a capacitação profissional continuada tem para o melhor desempenho de suas atribuições profissionais.

Esses resultados estão próximos àqueles encontrados por Ferreira (2016), em sua pesquisa, uma vez que todos os servidores entrevistados por ele reconheceram a importância de se aprimorarem em suas funções. Segundo informa o autor, a necessidade dessa constante atualização para o trabalho, justifica-se devido às dinâmicas exigências relacionadas às demandas profissionais. Por isso, o tema tende a ser visto pelos servidores como um indispensável elemento provedor dessa possível qualidade no trabalho, na medida em que busca as respostas para os problemas diários e visa à efetividade nas atividades laborais.

**Tabela 13** – Confiança para Realização de Tarefas no Ambiente de Trabalho

<b>Você se sente confiante para realizar a maioria de suas tarefas no ambiente de trabalho?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	15	37%
Quase sempre	26	63%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião a respeito	0	0%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

A confiança para realização da maioria das tarefas dos servidores em seu ambiente de trabalho também foi questionada. Essa pergunta teve como objetivo entender se haveria servidores que estariam com baixa confiança para realização de suas tarefas laborais, o que poderia estar relacionado com a ineficiência nas capacitações profissionais realizadas ou até mesmo com a ausência de oportunidades para essas capacitações.

Porém, os respondentes assinalaram duas opções: 37% disseram que sempre estão confiantes para realização das tarefas em seus setores e 63% disseram que quase sempre. Assim, percebe-se que há um alto nível de confiança para a realização das tarefas por parte dos servidores da EEIMVR. Esses resultados podem estar relacionados ao fato de que os servidores conseguem exercer suas atividades diárias, mesmo sem participar constantemente de iniciativas de capacitação.

Nesse sentido, Freitas e Pederneiras (2020) ressaltam que a capacitação profissional busca auxiliar os profissionais a se prepararem para atuar em diferentes situações no ambiente de trabalho e a enfrentarem os novos desafios que vão surgindo de forma mais assertiva e eficiente.

Em sua pesquisa, Ferreira (2016) percebeu que os servidores entrevistados veem essa formação como fundamental para a realização das atividades do trabalho, mas que, mesmo sem ela, seria possível realizar algumas demandas não específicas dentro da instituição. Dessa forma, o autor explica que ao mesmo tempo em que o aperfeiçoamento profissional dos servidores apresenta sua inegável importância, ele não é visto por alguns deles como imprescindível para o trabalho.

**Tabela 14 – Última Capacitação Profissional Realizada**

<b>Quando foi a última vez que você realizou alguma iniciativa de capacitação (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, etc.)?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Últimos doze meses	21	51%
de 1 a 3 anos	8	20%
de 3 a 5 anos	3	7%
acima de 5 anos	4	10%
Nunca participei ou não me recordo	5	12%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Procurou-se investigar também quando foi a última vez que os servidores realizaram alguma iniciativa de capacitação profissional (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, *etc.*). Destacando-se, foi verificado que 51% dos respondentes disseram que a última ação de capacitação foi realizada nos últimos 12 meses e que 20% informaram que realizaram capacitação profissional há cerca de 1 a 3 anos.

Observa-se que, desses servidores que realizaram suas últimas capacitações profissionais nos últimos 12 meses, cerca de 42% possuía entre 11 a 20 anos de tempo de serviço na Universidade. Portanto, presume-se que tais servidores não estejam se capacitando exclusivamente para obtenção de progressão por capacitação profissional, na medida em que já atingiram o nível máximo previsto em lei. Dentre as principais motivações dos servidores para se capacitarem levantadas por Freitas e Pederneiras (2020) e Ferreira (2016), podem ser citados aprimoramento de carreira, retribuição financeira, realização pessoal, aquisição de conhecimento ou busca por afirmação e poder dentro da instituição.

Cabe reiterar que apesar de 92% dos servidores terem consciência da importância que a capacitação profissional continuada tem para o melhor desempenho de suas atribuições profissionais, foi observado que havia 10% dos respondentes que se capacitaram há mais de 5 anos e 12% que disseram nunca ter participado dessas ações ou que não se recordam, totalizando essas duas categorias 22% dos servidores. Além disso, é preciso considerar o apoio das chefias nesse processo, uma vez que a concordância ou não da chefia imediata do servidor pode influenciá-lo na busca por essas iniciativas (SAPPER & CORONEL, 2016).

**Tabela 15** – Fatores que Desestimulariam a Participação dos Servidores em Iniciativas de Capacitação

Quais dos fatores abaixo desestimulariam sua participação em iniciativas de capacitação?	Frequência	Porcentagem
Falta de tempo	12	29%
Ausência de recursos financeiros para cobrir as despesas	8	20%
Não ter mais direito à progressão por capacitação	13	32%
Falta de interesse	7	17%
Não tenho opinião a respeito	1	2%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Prosseguindo, solicitou-se aos servidores que informassem quais dos fatores previamente listados desestimulariam suas participações em iniciativas de capacitação. Em primeiro lugar nos resultados, foi demonstrado que 32% dos servidores se sentiriam desestimulados por não terem mais direito à progressão por capacitação.

Considerando esses resultados, é possível verificar que de fato, após o atingimento do limite máximo do nível de capacitação previsto em lei, os servidores sentem-se desestimulados para realizarem ações de capacitação, uma vez que não podem mais usufruir de incentivos financeiros pela conclusão dessas ações. Além disso, 2 servidores que ainda não atingiram esse nível máximo por estarem a menos de 5 anos na instituição já apontaram essa opção como o principal fator desestimulante.

Em relação à falta de tempo, apontada por 29% dos respondentes e que representou o segundo maior número de respostas, pode estar relacionada não somente às demandas profissionais exigidas dos servidores, como também àquelas externas de caráter pessoal como, por exemplo, o fato de possuírem filhos, apontado por 54% dos respondentes na primeira parte do questionário.

A ausência de recursos financeiros para cobrir as despesas, informada por 20%, é outro fator importante. A renda familiar de 46% dos servidores fica em torno de 4 a 6 salários mínimos, sendo que alguns deles possuem filhos, o que pode gerar grandes despesas essenciais com alimentação, educação, saúde, *etc.* Além disso, com a inexistência de reajuste no salário dos servidores, nos últimos 5 anos, bem como a elevada inflação atual, os gastos com capacitação tendem a ficar em segundo plano.

Quanto à falta de interesse, apontada por 17% dos servidores, há de se atentar que a capacitação profissional não é somente um direito, mas também um dever profissional. Conforme Medeiros, Dantas e Silva (2017), pode ocorrer a falta de interesse pela área em que

o servidor desenvolve seus trabalhos, a falta de motivação para trabalhar na área da educação, ou mesmo, a falta de interesse do servidor em se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Sobre o assunto, Freitas e Pederneiras (2020) acrescentam que nem sempre a universidade consegue estimular seus servidores a se aperfeiçoarem. Isso porque esse estímulo, em muitos casos, está vinculado à carreira e, no caso das universidades, principalmente para técnicos-administrativos, a carreira é pouco motivadora devido a problemas, como, por exemplo, política salarial defasada, indefinição de atribuições dos cargos, falta de incentivos e ausência de relação entre treinamento e carreira.

Cabe destacar que foi necessário aprofundar a investigação para verificar quais incentivos poderiam ser oferecidos aos servidores, incluindo aqueles que já atingiram o nível máximo de capacitação previsto em lei, para que pudessem continuar realizando ações de capacitação profissional. Dessa forma, esse assunto foi levado para discussão dentro dos grupos focais realizados.

**Tabela 16** – Apoio da Chefia Imediata para Participação dos Servidores em Programas de Capacitação

Sua chefia imediata apoia sua participação em programas de capacitação?	Frequência	Porcentagem
Sempre	18	44%
Quase sempre	17	41%
Raramente	1	2%
Nunca	1	2%
Não tenho opinião a respeito	4	10%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

O apoio das chefias imediatas para participação dos servidores em programas de capacitação profissional também foi investigado. A resposta mais expressiva foi a de que 44% dos servidores sempre têm o apoio de suas chefias imediatas para participarem de capacitações. Outro destaque é que 41% disseram que quase sempre são apoiados por suas chefias para a realização dessas ações. Sapper e Coronel (2016) destacam a importância do envolvimento das chefias na capacitação profissional continuada dos servidores, uma vez que precisam indicar os cursos necessários de forma a tornar esse processo mais efetivo.

Em conjunto, as duas respostas acima são significativas e demonstram que de modo geral as chefias têm apoiado os servidores dentro da Unidade. Entretanto, para melhor entendimento sobre como tem sido esse apoio das chefias para que os servidores técnico-

administrativos realizem ações de capacitação profissional continuada, esse assunto foi levado para aprofundamento dentro dos grupos focais realizados.

**Tabela 17** – Percepção dos Servidores sobre Oferecimento de Oportunidades pela UFF para o Desenvolvimento e Crescimento Profissional

<b>Você acredita que a UFF oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, etc.)?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	3	7%
Quase sempre	21	51%
Raramente	16	39%
Nunca	1	2%
Não tenho opinião a respeito	0	0%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Na pergunta seguinte, foi questionado aos servidores se eles acreditavam que a UFF oferecia oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, *etc.*). Dentre as respostas obtidas, foi relatado por 51% dos servidores que quase sempre a UFF oferece essas oportunidades e, contrariamente, por 39% que relataram que raramente essas oportunidades são oferecidas.

É preciso destacar ainda que, se a instituição não supre as expectativas da demanda com as ações que constam no Planos de Cargos e Carreiras, ela pode aumentar a insatisfação por parte de seus servidores (FREITAS & PEDERNEIRAS, 2020). Diante desses resultados, percebeu-se que seria interessante analisar se está havendo ineficiência na divulgação das ações de capacitação profissional que são oferecidas no âmbito da UFF. Portanto, esse assunto foi levado para discussão dentro dos grupos focais realizados.

**Tabela 18** – Participação no Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento elaborado pela UFF

<b>Você participa do levantamento de necessidades de desenvolvimento elaborado pela UFF, indicando as necessidades de capacitação do setor no qual exerce suas atividades?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	9	22%
Quase sempre	5	12%
Raramente	18	44%
Nunca	6	15%
Não tenho opinião a respeito	3	7%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

A participação dos servidores no levantamento de necessidades de desenvolvimento elaborado pela UFF com a indicação das necessidades de capacitação do setor em que atuam também foi objeto de investigação. Foi informado por 44% dos respondentes que raramente participam desse levantamento. Em seguida, constatou-se que apenas 22% dos servidores sempre participam e que 12% deles quase sempre participam, o que demonstra o baixo interesse por parte dos servidores em responderem ao levantamento em questão.

Cabe destacar que Sapper e Coronel (2016) encontraram em sua pesquisa levantamento semelhante realizado na Universidade objeto de seus estudos, neste caso, a Universidade Federal de Santa Maria. Assim como na UFF, nessa instituição tal levantamento é o principal balizador das atividades de capacitação promovidas entre os servidores. Dessa forma, é importante entender o porquê das respostas obtidas no questionário, sendo esse assunto levado para discussão também dentro dos grupos focais.

**Tabela 19** – Preferência por Modo de Oferta de Capacitação Profissional

<b>Você prefere ações de capacitação que sejam realizadas:</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Presencialmente	9	22%
Remotas com aulas síncronas	5	12%
Remotas com aulas assíncronas	16	39%
Formato híbrido	10	24%
Não tenho interesse em me capacitar	1	2%
Não tenho opinião a respeito	0	0%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

A preferência dos servidores pelo modo de realização das ações de capacitação profissional continuada foi verificada através do questionário. Nas respostas, a capacitação realizada de forma remota com aulas assíncronas foi a mais escolhida pelos servidores como o modelo ideal, sendo a escolha de 39% dos respondentes.

As ações de capacitação ministradas em formato híbrido, representadas por aulas presenciais e remotas, ficaram em segundo lugar, representando 24% das escolhas. Vale mencionar ainda que 22% dos servidores disseram que a capacitação realizada presencialmente seria a melhor escolha.

Com base nesses resultados, infere-se que as aulas remotas assíncronas, facilitadas pela utilização das novas tecnologias, foram as mais escolhidas pelos servidores devido à sua praticidade, uma vez que podem ser realizadas em quaisquer locais/horários e, dessa forma, ajustada à rotina dos servidores.

Conforme Mathias e Santos (2014) ensinam, essas tecnologias, utilizadas para a disseminação do conhecimento nas organizações públicas, auxiliam de forma significativa na aprendizagem de seus servidores e desse modo, podem ser amplamente aplicadas nos processos de capacitação que essas instituições venham a oferecer.

Quanto às escolhas pelo formato híbrido ou presencial, é possível que estejam relacionadas ao fato de que nesses modelos a capacitação poderia ocorrer total ou em parte no próprio horário de trabalho dos servidores.

Dessa forma, não estariam comprometendo o atendimento às suas demandas de caráter pessoal que precisam ser resolvidas fora do horário de expediente. Além disso, nesse formato os servidores podem se encontrar com seus colegas, trocando experiências e aproveitando para esclarecerem suas dúvidas.

**Tabela 20** – Busca por Cursos Oferecidos por Outras Instituições

<b>Você costuma buscar cursos oferecidos por outras instituições para sua capacitação profissional?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	11	27%
Quase sempre	14	34%
Raramente	12	29%
Nunca	4	10%
Não tenho opinião a respeito	0	0%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

A pergunta seguinte procurou entender se os servidores costumam buscar cursos oferecidos por outras instituições para sua capacitação profissional continuada. De maneira geral, as respostas da maioria dos servidores foram positivas: 34% disseram que quase sempre procuram cursos externos à UFF e 27% informaram que sempre procuram esses cursos.

Cabe destacar que 29% dos servidores disseram que raramente optam por cursos oferecidos fora da Universidade e 10% nunca buscam esses cursos. Vale ressaltar que o servidor precisa de se responsabilizar também por seu autodesenvolvimento, comprometendo-se assim, com seu aperfeiçoamento profissional (ANTONELLO & PANTOJA, 2010). Desse modo, esse assunto também precisou ser levado para discussão dentro dos grupos focais, visando ao melhor entendimento dos motivos relacionados.

**Tabela 21** – Atendimento às Necessidades Prioritárias do Setor pelas Ações de Desenvolvimento Oferecidas pela Universidade ou por Aquelas Realizadas por Meio de Outras Instituições

<b>As ações de desenvolvimento oferecidas pela Universidade ou aquelas realizadas por meio de outras instituições atendem às necessidades prioritárias do seu setor?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	3	7%
Quase sempre	21	51%
Raramente	9	22%
Nunca	1	2%
Não tenho opinião a respeito	7	17%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

O atendimento das necessidades prioritárias dos setores em que os servidores exercem suas atividades através de ações de desenvolvimento oferecidas pela Universidade ou daquelas realizadas por meio de outras instituições também foi verificado. Dos respondentes, 51% afirmaram que quase sempre as necessidades prioritárias dos setores em que atuam são atendidas pelas ações de desenvolvimento oferecidas pela Universidade ou daquelas realizadas por meio de outras instituições. Em seguida, 22% dos servidores disseram que raramente essas necessidades são atendidas e 17% não tinham opinião a respeito. De modo geral, tem-se um aspecto positivo, pois somando os que afirmaram quase sempre (51%) e sempre (7%), atinge-se mais da metade das respostas (58%).

Cabe destacar que determinados fatores podem dificultar a promoção dos cursos de capacitação nas unidades do interior, principalmente a distância em relação ao *campus* sede, o que pode refletir em maiores custos para a promoção dos cursos de capacitação, bem como na disponibilidade, ou não, de instrutores para ministrar os cursos demandados (SAPPER & CORONEL, 2016).

**Tabela 22** – Aptidão para Utilização das Ferramentas Tecnológicas Demandadas no Exercício da Atividade

<b>Com o avanço tecnológico e a transformação digital que vem sendo implementada no serviço público, você se sente apto (a) para utilização das ferramentas tecnológicas demandadas no exercício de sua atividade?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sempre	12	29%
Quase sempre	26	63%
Raramente	3	7%
Nunca	0	0%
Não tenho opinião a respeito	0	0%

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Por fim, procurou-se investigar se com o avanço tecnológico e a transformação digital que vem sendo implementada no serviço público, os servidores sentem-se aptos (as) para utilização das ferramentas tecnológicas demandadas no exercício de suas atividades. Os resultados demonstraram que 63% quase sempre se sentem aptos (as) para utilização dessas ferramentas e que 29% sempre se consideram aptos (as).

Apenas 7% dos servidores disseram que raramente se sentem aptos, o que demonstra uma porção bem pequena desses servidores, quando comparado ao total dos respondentes. Apesar de o número de servidores que disseram raramente se sentirem aptos para a utilização das ferramentas tecnológicas ser relativamente baixo (7%), é importante que as organizações públicas promovam a capacitação necessária aos seus servidores para que possam de fato aprender a utilizar essas novas tecnologias (SANTOS & SOUSA 2018).

Com base nesses resultados, é preciso entender que a transformação digital ocorre de forma contínua, sendo necessário que os servidores também sejam capacitados continuamente para lidar com os novos desafios exigidos por esse processo. É preciso que a instituição incentive o uso das novas ferramentas tecnológicas internamente para que as mudanças venham a ocorrer (PORRÚA, 2021).

Através das respostas obtidas com a aplicação do questionário, foi possível constatar algumas características relacionadas à capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR como, por exemplo, o recebimento do Incentivo à Qualificação; o nível de capacitação do PCCTAE em que o servidor se encontra; se o servidor procura se informar sobre a legislação que trata da capacitação profissional; se o servidor acredita que a capacitação profissional contínua pode auxiliá-lo a desempenhar melhor suas atribuições profissionais; *etc.* É fato que esse questionário foi útil, na medida em que permitiu evidenciar certas opiniões dos servidores. Como sua composição se baseava em questões fechadas, as respostas encontradas não foram suficientes para aprofundar determinados aspectos que mereciam ser mais bem trabalhados. Dessa forma, foi necessária a realização de dois grupos focais para complementar as informações levantadas por meio desse questionário.

#### **4.2 Grupos focais**

Os dois grupos focais foram realizados após a aplicação do questionário aos servidores técnico-administrativos. Ressalta-se que nesta etapa foram convidados doze servidores técnico-administrativos para cada um desses dois grupos focais. Além disso, é importante entender que,

entre os convidados, havia pelo menos um representante de cada setor da Unidade pesquisada, conforme segue: Direção Administrativa, Secretaria dos Departamentos de Ensino, Secretaria das Coordenações de Cursos de Graduação ou de Pós-graduação, Setor de Informática, Setor de Suporte aos Administradores, Laboratórios e Biblioteca.

No primeiro grupo, realizado no dia 19/10/2022, estiveram presentes onze servidores e, no segundo, realizado em 20/10/2022, compareceram oito servidores. Cabe ainda esclarecer que se optou por nomear os servidores utilizando um código para que fosse preservado o anonimato dos respondentes. Desse modo, para a transcrição das falas, os nomes foram substituídos por “S01”, “S02”, “S03” e assim por diante.

Considerando todos os assuntos tratados nos grupos focais, que foram essenciais para entender como está ocorrendo a capacitação profissional continuada dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR e quais as percepções desses servidores sobre o tema, elaborou-se um quadro que resume os principais temas abordados durante as discussões. Dessa forma, apresenta-se o quadro a seguir:

**Quadro 4 – Resumo dos Principais Temas ou Assuntos Abordados nos Grupos Focais**

<b>Principais Temas ou Assuntos Abordados nos Grupos Focais</b>	
Manual de procedimentos / tutoriais	Reconhecimento/ bem-estar/ motivação / autorrealização por meio da capacitação / qualificação
Atualização de manuais disponíveis no <i>site</i> da UFF	Padronização dos procedimentos para o mesmo setor
Planejamento da capacitação profissional continuada dos servidores	Problemas na comunicação interna que afetam a troca de conhecimentos entre os setores
Capacitação de ambientação/ inicial/ básica para novos servidores	Importância do apoio dos colegas para resolução das dúvidas diárias
Capacitação específica para cada cargo	Importância do conhecimento da rotina de trabalho do servidor pela chefia
Capacitação informal através dos colegas (dia a dia) / tutor designado	Apoio das chefias para os servidores se capacitarem / se qualificarem
Capacitação para as chefias	Frustração quanto ao não atendimento dos cursos solicitados através do levantamento de necessidades de desenvolvimento
Capacitação alinhada às competências e ao perfil dos servidores	A maioria dos cursos da UFF são voltados para atividades administrativas, faltando a parte técnica específica de outros cargos



#### 4.2.1 Análise e discussão das perguntas realizadas nos grupos focais

A primeira pergunta procurou investigar como os servidores conceituariam a capacitação profissional continuada. Considerando as respostas obtidas nos dois grupos focais, foi possível perceber que a maioria dos servidores têm conhecimento sobre o que seria a capacitação profissional continuada e suas principais características. Ademais, nesta pergunta surgiram alguns aspectos relevantes sobre o assunto que se encontram detalhados a seguir.

Um ponto importante levantado por um dos participantes, que atua há bastante tempo na Unidade, foi o fato de que a preocupação com a capacitação profissional continuada é recente, o que é declarado na literatura afim. Dessa forma, cabe lembrar que essa preocupação com a capacitação profissional dos servidores ficou evidenciada principalmente a partir da implementação da administração pública gerencial, que buscou o desenvolvimento de uma Administração Pública mais eficiente (BRASIL, 1995).

Além disso, foi destacada a importância de se ter um planejamento aplicado à capacitação profissional continuada, pois, segundo os servidores, a realização de cursos aleatórios não seria efetiva para o desenvolvimento profissional deles. Outro ponto importante, frisado por eles, é a necessidade de que haja uma capacitação inicial para os servidores que chegam, mesmo havendo a designação de um tutor para auxiliar esses novatos.

Essa capacitação inicial dos servidores é essencial, mas muitas entidades e órgãos públicos não a possuem ou a fazem de maneira incompleta, comprometendo sua efetividade. Na pesquisa realizada por Amorim e Costa (2020), os autores afirmam que não é raro encontrar os seguintes relatos de servidores públicos sobre como tiveram acesso ao conhecimento das funções que iriam executar em seu dia a dia: “foi me passado assim”; “desde que eu entrei que é feito assim”; “o chefe que disse que era desse jeito”.

As demandas específicas de alguns cargos também foram citadas como essenciais para o planejamento de ações de capacitação. Ademais, verificou-se a necessidade de uma capacitação que seja realizada de forma padronizada para as atividades desenvolvidas no mesmo setor, principalmente, devido à unificação das secretarias, realizada recentemente na Unidade. Conforme explicado pela servidora S01:

Então, acho que o que faltava era um treinamento mais específico para minha área, por exemplo, falar: existe um prazo [...] essas são as documentações. Você precisa fazer isso, isso e isso [...] depois que unificou (as secretarias), a gente viu que cada um trabalha de uma forma diferente (SERVIDORA S01, 2022).

Na fala da servidora S01 acima, é possível perceber que não existe um manual de procedimentos elaborado para o setor em que exerce suas atividades. A falta desses manuais e a falta de padronização nos processos, conforme citado pela servidora, pode ocasionar ruídos na comunicação dentro da Administração Pública (AMORIM & COSTA, 2020).

Ainda na primeira pergunta, o cargo de assistente em administração foi mencionado algumas vezes, pois possui atribuições muito amplas e que podem ser aplicadas em vários setores da Universidade. No caso da Unidade, há assistentes em administração atuando nas Secretarias dos Departamentos de Ensino, nas Secretarias das Coordenações de Cursos de Graduação e de Pós-graduação, na Biblioteca, além da Direção Administrativa da Unidade. Por isso, uma capacitação inicial direcionada ao setor em que o novo servidor irá atuar é fundamental. Segundo afirma a servidora S02: “É a base para você saber o trabalho que você vai executar”.

A Biblioteca localizada na Unidade foi um grande destaque quanto à capacitação profissional continuada e apresentou a utilização de procedimentos que se demonstraram ausentes em outros setores. É importante destacar que, apesar de estar situada dentro da EEIMVR, a Biblioteca não se subordina à Direção de Unidade. Nas palavras da servidora S03 que atua diretamente neste setor:

Vou falar a questão da Biblioteca agora. Nós respondemos diretamente à Coordenação de Biblioteca em Niterói. Tem a superintendência [...] então, assim, nossa realidade é um pouquinho diferente, porque a gente tem curso o tempo todo: trocou o sistema, a gente teve curso de como mexer no sistema. A gente ia começar o repositório institucional, a gente teve curso (SERVIDORA S03, 2022).

Diferente dos outros setores, na Biblioteca há um manual de procedimentos. Assim, a mesma servidora explicou que foi desenvolvido um manual de serviço para auxiliar os novos servidores que são lotados nesse setor:

A questão do manual de serviço [...] todo mundo que entra na biblioteca, a gente reúne, porque lá tem muita troca. Muitas pessoas não são da região e vêm e depois querem voltar, por exemplo, para o Rio. As meninas novas quando chegaram, reunimos e distribuimos as funções. Têm coisas que todo mundo faz igual, mas têm as coisas específicas de cada uma. Uma faz pedido de material, outra faz visita do MEC (Ministério da Educação) [...] e a gente tem esse manual que é importante. Se não, fica muito solto [...] você pensa que um fez e o outro não fez (SERVIDORA S03, 2022).

É importante destacar que o manual de serviço citado pela servidora da Biblioteca foi elaborado dentro do próprio setor pelos funcionários, não sendo algo padrão para toda a UFF. Dentre os representantes dos outros setores, uma servidora também afirmou que está

preparando um modelo relacionado às suas atividades, que facilite principalmente em caso da chegada de novos profissionais. Sobre esse assunto, a servidora S11 disse: “Eu estou criando meus próprios padrões para que daqui para frente o pessoal olhe lá e diga: é assim que faz. Eu estou perdendo um tempo enorme com isso, porque não teve antes”.

O servidor S18 reafirmou a importância que esses registros escritos têm dentro das organizações. Segundo ele: “[...] por isso que é importante registrar as informações. Se tivesse um registro, facilitaria demais, porque a gente tem que trabalhar pensando na pessoa que possa vir a substituir a gente”.

Na segunda pergunta, buscou-se analisar se os servidores saberiam caracterizar a qualificação profissional. A servidora S04 explicou corretamente o que seria a qualificação profissional, inclusive, associando-a à educação formal: “Eu acho que a expressão educação formal está muito ligada à qualificação. A educação formal te dá um diploma [...] um certificado”.

É importante que os servidores saibam identificar a qualificação profissional de forma correta para participarem de cursos que os auxiliem na construção de suas carreiras. Além disso, eles ainda podem usufruir do benefício do Incentivo à Qualificação previsto em lei pela conclusão desses cursos. Cabe lembrar que para o servidor ter direito ao Incentivo à Qualificação, ele precisa possuir educação formal superior àquela exigida para o cargo (BRASIL, 2005).

Apesar de determinados servidores apresentarem domínio nesse assunto, ficou evidente que há uma certa confusão entre os termos capacitação e qualificação profissional por parte de alguns dos presentes. Além disso, durante a conversa, também foi abordado por vários servidores os incentivos que a UFF oferece como os auxílios-financeiros do PQUFF e a reserva de vagas para servidores nos cursos dentro da Universidade.

Nesse sentido, foi apontado por alguns dos respondentes que houve um aumento na oferta desses incentivos nos últimos anos. Por outro lado, alguns disseram que essas oportunidades são muito limitadas e contemplam um número pequeno de servidores, considerando a extensão da Universidade. O servidor S05 destacou o seguinte:

Eu acho que a UFF incentiva, mas as vagas são bem limitadas, principalmente na nossa área e na área de ciências. Enfim, eu tô querendo tentar o mestrado e o único lugar que eu vi mesmo é na UFF, na sede, que tem vaga para servidor. Aqui na Escola, eu não vi essas vagas sendo disponibilizadas para os servidores (SERVIDOR S05, 2022).

Os estudos de Medeiros, Dantas e Silva (2017) encontraram resultados parecidos, na medida em que há uma certa insatisfação dos servidores devido à baixa oferta de vagas em cursos *stricto sensu* e a concentração destes na cidade sede da universidade pesquisada pelos autores, o que dificulta o acesso dos servidores lotados nos *campi* mais distantes.

Foi lembrado por uma servidora sobre o incentivo financeiro que está associado à qualificação profissional dos servidores técnico-administrativos das IFES. Ademais, a servidora S02 mencionou a qualificação profissional que não está relacionada à atribuição do cargo exercido, explicando que determinados cursos podem melhorar o bem-estar dos servidores e motivá-los em sua rotina do trabalho. Ela explicou:

[...] porque você pode fazer um curso que não tem nada a ver com a sua atribuição, mas que, de certa forma, vai melhorar o bem-estar, até o prazer mesmo de trabalhar [...] de fazer alguma coisa que gosta. Porque a gente às vezes fica fazendo coisas que nem estão tão ligadas à nossa personalidade [...] aos recursos que a gente tem. Eu vejo mais nesse sentido (SERVIDORA S02, 2022).

Outro servidor atribuiu uma função social à qualificação profissional, argumentando que a realização de cursos de capacitação específicos, aplicados estritamente às rotinas de trabalho, não trazem o benefício de destaque e reconhecimento social. Apesar disso, Pase *et al* (2017) afirmam que a capacitação profissional também pode ser considerada um meio para o desenvolvimento da concepção de cidadania dos servidores, que devem se reconhecer como cidadãos e como quem irá viabilizar a ação do próprio Estado.

Prosseguindo, foi indagado aos servidores de que maneira a capacitação profissional continuada poderia contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos na EEIMVR. Nesse momento, um assunto destacado por alguns dos presentes foi a constante mudança tecnológica a que estão sujeitos os equipamentos e os *softwares* necessários ao funcionamento deles. Como consequência, essas mudanças exigem que os servidores se aprimorem continuamente para lidarem com essas novas tecnologias.

Além disso, foi observado pelos servidores que alguns setores da Unidade estão fortemente associados a essas mudanças como, por exemplo, o Setor de Informática e o Setor de Suporte aos Administradores. Este, principalmente por conta das demandas de instalação e de manutenção de aparelhos de ar-condicionado. Entretanto, constatou-se que a capacitação se encontra insuficiente ou até mesmo ausente nesses setores, o que demanda uma atenção especial a essa questão.

É fato que, com o surgimento de novos processos de trabalho e com o avanço da tecnologia, é exigido um processo permanente e continuado de aprendizagem por parte dos servidores. Esse processo auxilia a proporcionar um atendimento que seja prestado de forma mais ágil e de qualidade dentro das instituições (MEDEIROS, DANTAS & SILVA, 2017).

Continuando com os debates sobre os benefícios da capacitação profissional continuada, o servidor S06 apontou que ela pode auxiliar na otimização do tempo gasto para resolução das tarefas diárias e também na qualidade final do serviço entregue. Segundo ele informou:

A gente ganha tempo, né?! Às vezes, a gente tem que gastar um tempo pra descobrir um caminho e chegar a um determinado resultado. Se a gente já tivesse realizado a capacitação profissional anteriormente, a gente ganharia em tempo e em qualidade na entrega do trabalho (SERVIDOR S06, 2022).

Nesse sentido, o servidor S07 relatou que às vezes costuma se deparar com demandas que não sabe como resolver e, mesmo tentando buscar a ajuda dos colegas, ele acaba perdendo um certo tempo para encontrar a solução. Conforme ele comenta: “A gente fica um pouco perdido em como agir em determinado assunto e ninguém tem a resposta, nem os próprios colegas. A gente está de frente ali para uma novidade e ninguém sabe, tem até que improvisar às vezes”.

Uma servidora apontou ainda que a capacitação profissional continuada pode auxiliar na preservação dos equipamentos operados dentro da Unidade em todos os setores. Isso pode diminuir a operacionalização errada desses equipamentos e consequentes danos a eles.

Outro ponto importante trazido para a conversa pelo servidor S08 foi o dever de prestar um serviço de qualidade para sociedade, uma vez que há a necessidade de prestação de contas dos valores provenientes da União e que são pagos pelos contribuintes. Para ele, estar capacitado também traz o benefício de estar mais motivado para a execução do serviço. Dessa forma, o servidor S08 afirmou:

Como a gente é bancado pela União, pelo contribuinte, eu consigo ser uma ferramenta de qualidade muito melhorada para justificar aquele dinheiro que ele paga, o imposto. Você se melhora, você consegue [...] entra até como fator motivacional, você consegue oferecer um serviço melhor e você se sente melhor com isso, dando um suporte melhor (SERVIDOR S08, 2022).

Appugliese (2018) afirma que a capacitação dos servidores públicos atende às necessidades individuais de autorrealização. Desse modo, a motivação no ambiente de trabalho constitui um importante fator a ser considerado também no setor público, pois funcionários motivados e satisfeitos em seu ambiente de trabalho podem usar seus conhecimentos,

habilidades e atitudes em prol da instituição a que estão vinculados. A partir dessa motivação, podem buscar a capacitação como forma de aprendizagem contínua, o que reflete positivamente no desenvolvimento individual e no atendimento qualitativo ao público em geral. Esse também é o entendimento de Campos, Pinto e Mello (2010) que ressaltam que esse efeito motivacional pode intensificar cada vez mais o vínculo entre o funcionário e a instituição.

O servidor S07 também fez questão de evidenciar que, sem a existência de uma capacitação profissional prévia, as novas chefias, ao assumirem, costumam ter que aprender na prática a rotina de trabalho dos setores. Segundo ele explica: “Eles ficam meio perdidos. Eu falo que não tenho nada documentado para passar. Vou passando só de falar o que eu sei. Ao mesmo tempo, eu não tenho acesso a senhas ou a todas as informações que as chefias têm”.

Nesse ponto, uma servidora destacou que teve conhecimento de que estava em andamento uma iniciativa dentro da UFF para que os servidores que trabalham em coordenações e em departamentos pudessem se inscrever para prepararem material e ministrarem treinamento para os gestores. Essa informação foi útil ao grupo, na medida em que os presentes se interessaram e disseram que buscarão mais detalhes sobre o conhecimento compartilhado pela servidora.

A próxima pergunta investigou como aprender a utilizar as novas tecnologias tem impactado na rotina de trabalho dos servidores, uma vez que a pandemia acelerou a implementação de novos processos e sistemas na UFF para a continuidade na prestação dos serviços. Além disso, a Universidade implementou internamente o teletrabalho por meio do Programa de Gestão, que também foi adotado na EEIMVR.

Conforme já havia sido mencionado em uma das discussões no grupo focal, as mudanças trazidas pelo uso de novas tecnologias no ambiente de trabalho, acabam exigindo um maior domínio tecnológico por parte dos servidores. Isso se dá principalmente para aqueles que lidam com a constante atualização dessas tecnologias na área em que atuam ou ainda para aqueles que aderiram ao teletrabalho, uma vez que dependem de *softwares* utilizados de forma remota para execução de suas atividades.

Assim, como os servidores em teletrabalho estão desenvolvendo parte de suas atividades semanais em casa, não podem contar com o auxílio presencial dos colegas para dirimir determinadas dúvidas. Por isso, é importante que sempre estejam desenvolvendo capacitações profissionais para que consigam enfrentar os desafios que essa modalidade de trabalho exige.

Durante as discussões nos grupos focais, constatou-se também que a maioria dos servidores percebe o uso dessas novas tecnologias utilizadas no teletrabalho como um fator bastante positivo para a melhoria do serviço prestado. A facilidade para a realização de reuniões *on line*, a agilidade na tramitação dos processos de forma eletrônica e a economia de tempo e de recursos materiais foram citados nesse sentido. Conforme o servidor S07 explicou:

Eu particularmente achei isso muito positivo para a Universidade que digitalizou muitos processos e ainda está digitalizando. Talvez chegue na totalidade, em cem por cento [...] agilidade também, você tem uma resolução de repente no mesmo dia de determinado processo. Tivemos um caso que foi resolvido em tempo recorde, em cerca de uma semana. Se fosse processo físico, nesse tempo ainda estaria aqui em Volta Redonda. Era tudo por malote e demorava uma semana. A pandemia teve essa questão de forçar a agilizar esses processos digitais e a gente está tratando menos com papel (SERVIDOR S07, 2022).

Cabe lembrar que a implementação do teletrabalho tem sido vista como positiva, uma vez que podem ser promovidas melhorias na prestação de serviços; na qualidade de vida dos trabalhadores; além de contribuir com a economia de diversos recursos. Por meio de planejamento, ele pode ainda promover o equilíbrio entre as rotinas pessoais e a vida profissional dos trabalhadores que aderem a essa modalidade (PANDINI & PEREIRA, 2020).

Todavia, também foram levantados alguns aspectos negativos, que os próprios servidores relacionaram principalmente com a ausência ou com a ineficiência na capacitação para a execução de suas tarefas. Desse modo, afirma-se que é essencial que os servidores estejam capacitados para o desenvolvimento de suas atividades e adquiram o domínio esperado dos recursos tecnológicos e digitais, que são primordiais para a execução de suas atividades (ABBAD *et al*, 2021).

Além disso, os servidores reconheceram que a aprendizagem para a utilização dessas novas tecnologias, na maioria das vezes, acaba ocorrendo somente na prática diária e que eles precisam buscar ativamente o conhecimento para lidar com as dúvidas. Isso costuma ser realizado através do auxílio dos colegas ou em materiais de apoio disponíveis no *site* da Universidade.

Nesse sentido, é possível reconhecer que está ocorrendo a capacitação profissional de modo informal, presente durante a realização das atividades laborais no dia a dia e com a colaboração dos colegas. Ressalta-se que esse tipo de aprendizado é bom para os servidores, mas não pode ser o modo padrão de transmissão de conhecimento.

Dessa forma, deve haver a capacitação profissional continuada fornecida pela instituição, que precisa igualmente incentivar a capacitação informal entre seus servidores.

Nakata *et al.* (2009) afirmam que as organizações devem propiciar um ambiente favorável a esse aprendizado e incentivar seus funcionários a interagirem com seus colegas a fim de desenvolverem o conhecimento obtido nesse processo.

Quanto aos materiais de apoio disponíveis no *site* da Universidade, cabe destacar que a servidora S02 mencionou a necessidade de atualização de alguns, pois às vezes ela não consegue utilizá-los. Conforme ela explicou:

O material de apoio que tem da UFF, acho que é totalmente desatualizado, porque às vezes a gente vai olhar aquele material de apoio lá e aí você vai seguindo o computador [...] a tela que aparece para você não é a que está lá. A gente teve dificuldade para fazer certificados, por exemplo, depende do programa que está instalado [...] não se pensa muito nisso. Então, a questão do material de apoio é uma coisa que merece revisão também (SERVIDORA S02, 2022).

Retomando a dificuldade de utilização de determinadas funcionalidades dos sistemas devido à falta de conhecimento dos servidores, houve um intenso debate nesse assunto. O Sistema SEI!, utilizado para a tramitação eletrônica de processos, foi mencionado várias vezes nesse sentido. Alguns servidores explicaram que houve uma capacitação para esse sistema antes da implementação dos processos eletrônicos na Unidade. Porém, o conhecimento foi perdido, já que não foi utilizado por um longo período após essa capacitação.

Ainda quanto ao SEI!, os servidores disseram que, apesar de existirem cursos ministrados de forma remota, os módulos costumam ser sempre os mesmos e que dessa forma, não há uma capacitação continuada para esse sistema tão importante dentro da UFF. Conforme ressalta Porrúa (2021), com a introdução de novas ferramentas de inovação no setor público, surge a necessidade de que o capital humano dessas organizações também esteja apto com conhecimentos e habilidades para sua utilização. Portanto, é essencial que os servidores tenham acesso à capacitação profissional continuada para utilização desses sistemas.

Alguns servidores relataram também que a ausência de capacitação continuada para outros sistemas da Universidade acarreta em perda de tempo, de produtividade, além da falta de inclusão de informações em sistemas essenciais para a rotina de trabalho. Desse modo, a capacitação profissional continuada deve ser vista como prioridade dentro da Universidade, uma vez que pode conduzir à efetividade na prestação dos serviços.

Conforme afirma Ferreira (2016), dentro das instituições públicas há, cada vez mais, demandas ligadas a procedimentos informatizados. No caso das Universidades, esses procedimentos são exigências para a operação de sistemas cada vez mais presentes, tanto nas atividades acadêmicas, quanto nas atividades administrativas. Dessa forma, há uma crescente

necessidade de que haja o domínio desses sistemas, como forma de tentar acompanhar o próprio desenvolvimento institucional.

Aqui, cabe retomar os resultados obtidos através do questionário sobre se os servidores se sentiriam aptos para utilização das ferramentas tecnológicas demandadas no exercício de suas atividades, considerando o avanço tecnológico e a transformação digital implementada no serviço público. Tais resultados demonstraram que 63% quase sempre se sentem aptos (as) para utilização dessas ferramentas, 29% sempre se consideram aptos (as) e apenas 7% disseram que raramente se sentem aptos. Apesar disso, as falas dos servidores durante as discussões nos grupos focais demonstraram uma grande necessidade de participação desses servidores em capacitações para a utilização dessas ferramentas tecnológicas.

Daqui para frente, as perguntas realizadas procuraram investigar alguns resultados obtidos no questionário que se destacaram em relação aos demais. Na primeira delas, foi observado que quase 20% dos servidores que responderam ao questionário disseram que não têm interesse em se capacitar ou não têm opinião a respeito sobre participarem de iniciativas de capacitação. Então, foi questionado aos presentes que incentivos poderiam ser oferecidos aos servidores, incluindo aqueles que já atingiram o nível máximo de capacitação previsto em lei, para que pudessem continuar realizando ações de capacitação profissional.

Os servidores sentiram-se à vontade para dar inúmeras sugestões que aumentassem seu próprio interesse e dos colegas em participar das iniciativas de capacitação profissional continuada. Para um servidor, é necessário, num primeiro momento, ouvir as demandas de todos e, se possível alinhar os objetivos profissionais com os pessoais.

Ele explica que isso pode ocorrer com o oferecimento de cursos que não fiquem restritos somente às atividades do setor de trabalho. Desse modo, segundo Stassun e Wippel (2013), deve haver dentro das instituições a busca pela participação dos servidores no processo de capacitação de modo que as suas reais demandas sejam efetivamente atendidas.

Dois dos servidores presentes apontaram que as reuniões entre os colegas são fundamentais para que haja a troca de conhecimento informalmente e, dessa forma, facilitam a capacitação profissional continuada. Para o servidor S06: “Essa reunião de servidores em que todo mundo fica à vontade para conversar, isso é essencial”.

É possível entender que a interação realizada entre os servidores, seja informalmente durante as reuniões ou formalmente nas ações de capacitação profissional continuada, auxilia de forma significativa no processo de aprendizagem. Nos estudos de Ferreira (2016), verifica-

se que essas ações são reconhecidas pelos servidores técnico-administrativos como importantes momentos de trocas de experiências, sendo fatores necessários para o crescimento profissional.

Além disso, vários servidores destacaram a necessidade de que os cursos ocorram dentro do horário de trabalho para que não prejudique as demandas pessoais a que estão sujeitos após o expediente. Vale lembrar que, no questionário aplicado, a falta de tempo foi apontada como o segundo fator que mais desestimularia a participação em iniciativas de capacitação. Uma servidora fez questão de esclarecer que isso se faz necessário mesmo em cursos ministrados exclusivamente por meio de educação a distância.

Nesse sentido, a servidora S15 ressaltou que a instituição precisa priorizar as demandas relativas à capacitação profissional continuada, encontrando uma forma de que possa haver a participação dos servidores, conforme ela informou: “Não temos flexibilização de horário, nossos horários são engessados. Teria que ter um espaço na agenda de todo mundo para podermos fazer isso [...] é difícil entender, pois tem que ser uma coisa institucional”.

A servidora S04 acrescentou que o auxílio financeiro, como aquele previsto em lei, é importante. Porém, ela reforçou essa questão de que as ações de capacitação profissional continuada precisam ocorrer durante o expediente e com a liberação da chefia. Ela explicou:

Eu acho que o incentivo financeiro sim, mas até certo ponto. Porque, por exemplo, você vai ganhar mais, se você se capacitar [...] aí é depois do seu horário de trabalho. Às vezes você já está sobrecarregado [...] e você tem que cumprir seu serviço todo e aí depois fazer isso. Então, assim, se você fosse ganhar um incentivo financeiro e ser dentro do seu horário de expediente, você teria até mais vontade de fazer aquilo (SERVIDORA S04, 2022).

Outro ponto importante foi relacionado à utilização do conhecimento adquirido com essas ações de capacitação profissional continuada. A servidora S02 enfatizou que esse conhecimento deve ser colocado em prática durante a rotina de trabalho. Segundo ela afirmou:

Mas eu acho que o maior incentivo mesmo é você ter como executar o conhecimento que você adquiriu, porque a questão é essa [...] ainda mais a gente que na pandemia [...] eu acho que a maioria deve ter ficado fazendo um monte de cursos *on line* também. Muitos já fizeram vários cursos e você fala assim: vou fazer mais um curso pra quê? Porque se a gente faz um curso que aqui a gente não consegue usar [...] você vai lá, aprende o conhecimento, sabe como fazer, volta para o seu trabalho e faz a mesma coisa [...] sem usar aquilo, aí não faz sentido nenhum (SERVIDORA S02, 2022).

Ferreira (2016) afirma que essa costuma ser uma das limitações das capacitações, pois mesmo participando de certas formações, os servidores não conseguem colocar em prática boa parte do que viram nos cursos. Conforme observam Medeiros, Dantas e Silva (2017), não basta

apenas capacitar ou qualificar os servidores, é fundamental que se valorize o conhecimento adquirido para que seja aplicado no desenvolvimento das atividades funcionais.

Dando continuidade ao debate sobre os incentivos que poderiam ser oferecidos aos servidores para que pudessem continuar realizando ações de capacitação profissional, surgiram temas como a motivação e o reconhecimento profissional. Segundo afirmou o servidor S08:

Isso é um fator muito pessoal, só o financeiro [...] na idade, na carreira, você alcançou tudo o que você queria. Então, essa noção de sucesso não está atrelada muitas vezes a essa questão monetária. Eu não posso falar pelo resto, mas a busca é de cada um. Ele falou o financeiro, isso é lógico. Dar salário, dar uma bolsa, mas se não é possível [...] você tem que se capacitar sem ter expectativas. Olhar o contracheque é bom, mas também tem a questão dos convites, do respeito. Esse fator social, pra mim, é motivacional (SERVIDOR S08, 2022).

O servidor S14 ressaltou que é fundamental oferecer cursos de outras áreas, pois a maioria está voltada para a área administrativa: “Fazer um curso de capacitação voltado para os técnicos da área administrativa não vai interessar quem é dos laboratórios. Deveria ter um curso de microscopia, por exemplo, que atende a todos os laboratórios”.

É importante dizer que na UFF existe o benefício intitulado Apoio a Iniciativas de Capacitação (AIC), sendo um serviço ofertado pela EGGP. Tal benefício permite, por exemplo, que um técnico de laboratório receba o auxílio para realização de cursos específicos de sua área. Porém, muitos servidores ainda não têm conhecimento desse benefício e dessa forma, acabam não usufruindo.

Através do AIC, é possível obter o pagamento de diárias e passagens para participação em eventos de capacitação e/ou desenvolvimento relacionados com o cargo e ambiente organizacional dos servidores. Cabe mencionar que as iniciativas contempladas são ações de capacitação de curta duração, tais como: palestras, seminários, congressos e *workshops* realizados em território nacional. Além disso, pode haver o pagamento de inscrição de “ações de capacitação de curta duração” e de “cursos de capacitação e/ou aperfeiçoamento de educação não-formal” (EGGP, 2022).

Nesse sentido, a Universidade tem buscado atender às diversas demandas de capacitação dos servidores que atuam em outras áreas. Entretanto, faz-se necessária uma maior divulgação interna desses incentivos. Conforme Ranzini e Bryan (2017), as ações de capacitação e formação para o setor público somente produzirão resultados caso estejam efetivamente vinculadas às demandas identificadas, sendo capazes de diminuir as lacunas e de

promover melhorias efetivas não somente no desempenho individual, mas também no âmbito da organização.

Ademais, foi destacado o auxílio que as novas tecnologias da informação têm trazido para a capacitação profissional continuada, sendo elas incentivadoras nesse processo. Porém, há aqueles que continuam preferindo os encontros presenciais, justificando que são motivadores. Segundo explica o servidor S07: “...acho que nada substitui o presencial. Isso é um estímulo, é motivador estar conversando aqui, trocando nossas dúvidas e fazendo um *coffee break*. Iniciar a troca de ideias, acho que isso é motivador”.

O servidor S06 sugeriu que houvesse, por parte da Universidade, um reembolso relacionado ao pagamento de cursos externos realizados pelos servidores. Nesse sentido e considerando o questionário aplicado, a ausência de recursos financeiros para participar de ações de capacitação profissional foi apontada como fator desestimulante por 20% dos respondentes. Conforme afirma o servidor 06:

O que eu vejo é que o nível de capacitação só vai até IV. Ali você recebe a sua retribuição financeira. Dali pra lá, poderia ter algum tipo de incentivo se fizesse [...] pelo menos reembolsar. Chega no IV (nível) a pessoa pensa: vou tirar do bolso para ganhar a mesma coisa? Aí a gente até faz, porque a gente quer melhorar o nosso trabalho, mas pesa no bolso (SERVIDOR S06, 2022).

Neste ponto, é possível verificar que o servidor S06 desconhece os benefícios que podem ser usufruídos através do AIC, conforme anteriormente detalhado. Desse modo, reforça-se a necessidade de que haja uma maior divulgação desse benefício para amplo conhecimento de todos os servidores da EEIMVR.

Outra sugestão é que houvesse servidores que atuassem como multiplicadores nessas iniciativas de capacitação profissional continuada, compartilhando o que aprenderam com os demais. Esses servidores, conforme abordado pelos presentes, poderiam ser pessoas da EEIMVR ou até mesmo vindos de outros *campi* da UFF. Entretanto, foi mencionado que é fundamental que sejam concedidos incentivos a esses multiplicadores como, por exemplo, atuarem dentro de seu horário de trabalho e/ou um benefício financeiro, uma vez que estarão assumindo essa demanda além das atividades que precisam realizar em seus setores.

Nesse sentido, cabe mencionar que já existem, dentro de algumas Universidades, projetos criados para disseminação de conhecimento por seus próprios servidores. Esse é o caso da Universidade Federal do Tocantins (UFT), que concede uma gratificação ao servidor ativo, docente ou técnico-administrativo, para a promoção de capacitação técnica e administrativa

interna para a melhoria nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários. Trata-se de uma das iniciativas mais relevantes da UFT, pois se aproveita do potencial de servidores altamente qualificados (SANTOS, 2021).

Cabe também destacar que a UFF também costuma remunerar servidores que desejam atuar como instrutores em cursos de capacitação profissional dentro da instituição. A seleção ocorre por meio de editais que são disponibilizados no *site* da Universidade (UFF, 2022d). Entretanto, muitos servidores, principalmente aqueles das Unidades do interior, desconhecem esses incentivos.

Algumas das sugestões citadas anteriormente pelos servidores também estavam associadas a fatores motivacionais para a capacitação dos técnico-administrativos em outros trabalhos elaborados. Freitas e Pederneiras (2020) e Ferreira (2016) levantaram as principais motivações dos servidores e encontraram aspectos como aprimoramento de carreira, retribuição financeira, realização pessoal, aquisição de conhecimento e até mesmo pela afirmação e pelo poder dentro da instituição, o que pode refletir, inclusive, na indicação para assumirem funções estratégicas de gestão. Logo, é possível perceber que a motivação frequentemente pode estar relacionada a questões tanto de ordem pessoal, quanto de ordem social.

Apesar de todas as sugestões fornecidas pelos servidores participantes, há de se reconhecer que é um grande desafio para as instituições públicas proporcionar condições que incentivem a capacitação profissional de seus servidores. Ainda assim, é fundamental a criação de mecanismos que propiciem a continuidade do desenvolvimento profissional do servidor, fomentando a capacitação e a formação continuada, visando sempre a excelência dos serviços prestados à sociedade (FREITAS e PEDERNEIRAS, 2020).

A próxima pergunta buscou entender o apoio das chefias para que os servidores possam se capacitar, uma vez que os resultados do questionário revelaram que a grande maioria dos servidores disseram que as chefias os apoiam a participarem de programas de capacitação. Então, foi questionado aos presentes sobre como as chefias têm os auxiliado nesse processo.

As respostas obtidas para essa questão evidenciaram alguns aspectos relevantes. Em primeiro lugar, alguns dos servidores presentes mencionaram que de maneira geral as chefias os apoiam e os incentivam a participarem de programas de capacitação. Conforme o servidor S14:

Uma vez na avaliação de desempenho minha chefia colocou que seria bom ter algum curso de inglês, pois eu comentei com ela que é muito ruim quando um professor leva algum estrangeiro e você fica sem saber o que falar. Já aconteceram algumas vezes

isso e eu não entendo nada e preciso pedir auxílio. Então, seria bom ter o inglês nesses casos (SERVIDOR S14, 2022).

Sapper e Coronel (2016) afirmam que é essencial esse envolvimento das chefias no processo de capacitação profissional continuada dos servidores. Segundo os autores, há diversas motivações que guiam os servidores na escolha dos cursos como, por exemplo, o interesse particular ou o aumento salarial. Desse modo, a falta de ingerência das chefias na indicação dos cursos de capacitação de que os servidores necessitam pode contribuir para uma capacitação ineficiente, que não atende as necessidades de seus setores. Sobre o apoio das chefias, o servidor S08 destacou:

No meu caso, na parte técnica, eles não botam dificuldade. Eu falo: professor, eu estou fazendo o curso tal, no horário tal [...] não atrapalhando a demanda de aula e programando direitinho, inclusive eles incentivam. Eu sinto esse incentivo, na minha área e com os profissionais que eu lido (SERVIDOR S08, 2022).

Outros servidores também fizeram afirmações nesse sentido. Esse foi o caso dos servidores S04 e S06, que informaram estar satisfeitos com o apoio que suas chefias imediatas os dão para realizar iniciativas de capacitação.

Continuando a discussão, duas servidoras ressaltaram a importância de a chefia imediata conhecer o trabalho executado pelos servidores sob sua responsabilidade para o reconhecimento e atendimento das demandas relativas à capacitação profissional continuada. Dessa forma, houve dois depoimentos que marcaram lados opostos, sendo o primeiro deles informado pela servidora S03, conforme segue:

Outra coisa que acho importante é que a nossa chefia é de biblioteca, são bibliotecários e sabem como é atender e catalogar. Então eles têm essa dimensão [...] então, atende todo mundo e ouve a gente. Vamos sugerir um curso, porque estamos precisando melhorar tal coisa, eles escutam a gente e são bem receptivos. Durante a pandemia, a UFF adquiriu duas plataformas de bibliotecas digitais, porque as bibliotecas ficaram fechadas. Foram oferecidos cursos [...] nós fizemos cursos das plataformas para que a gente aprendesse a mexer e ensinasse os usuários. Estamos sempre tendo (cursos) e quem quiser fazer novamente pode (SERVIDORA S03, 2022).

Por outro lado, houve relatos de chefias que parecem não demonstrar muita preocupação com a capacitação profissional dos servidores sob sua responsabilidade. A servidora S01 explicou que às vezes é difícil a chefia entender a necessidade de capacitação, como relatado a seguir:

Eu acho que em certos casos, as chefias não trabalham na área em que os servidores trabalham, pois são professores. Eles não entendem em geral do atendimento, do sistema [...] então, o trabalho está sendo executado? Se está sendo executado, ótimo e é isso aí [...] tá conseguindo fazer? Não tá conseguindo? Talvez aí eles tivessem

mais atenção pra esse lado de capacitação: “olha seria muito bom se você tivesse um treinamento para utilizar esse sistema” (SERVIDORA S01, 2022).

Por último, duas servidoras afirmaram que, nos casos em que os mandatos das chefias possuem curta duração, há um certo prejuízo quanto à continuidade de ações de capacitação. Segundo a servidora S15 explicou: “O fato de mudar o chefe a cada dois anos faz com que eles não tenham essa formação continuada e que não se preocupem com a gente, entendeu?! Então, não é continuada (a capacitação) pela própria estrutura da Universidade”. Apesar de haver essa mudança periódica de chefia, Campos, Pinto e Mello (2010) afirmam que é indispensável que a capacitação seja algo permanente dentro da instituição para que não sofra influências negativas por essa troca a cada novo mandato.

A pergunta seguinte também buscou aprofundar o entendimento sobre uma das questões contidas no questionário, a qual demonstrou que quase a metade dos respondentes disseram que raramente ou nunca a UFF oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional dos servidores técnico-administrativos (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, *etc*). Então, considerando esses resultados, foi investigado se não estaria havendo ineficiência quanto à divulgação dessas iniciativas. Para isso, foi perguntado aos presentes como eles costumam tomar conhecimento dessas oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional oferecidas pela UFF.

Constatou-se que, com exceção de uma servidora que disse tomar conhecimento pelo *site* da UFF, todos que responderam comentaram que sempre ficam sabendo através de e-mail. Segundo afirma a servidora S09: “Alguns cursos que são desenvolvidos dentro da UFF vêm pra gente, por exemplo, SEI!, licitação, direito administrativo [...] vêm naquele e-mail ‘Comunica UFF’, informando”. Além disso, uma servidora que atua numa determinada área técnica específica reforçou que geralmente essas oportunidades buscam atender somente às demandas administrativas. Esse fato fica evidenciado pelo comentário supracitado da servidora S09.

Ressalta-se que os resultados obtidos através do questionário demonstraram que 51% dos servidores disseram que quase sempre são oferecidas ações de desenvolvimento pela Universidade ou por meio de outras instituições que atendem às necessidades prioritárias do setor de lotação desses profissionais. Ademais, somente 7% deles apontaram que essas ações sempre são oferecidas. Porém, encontraram-se alguns servidores que retrataram que essa não é a realidade dos setores em que atuam, principalmente aqueles que não trabalham diretamente nos setores administrativos da Unidade.

Sobre isso, Appugliese (2018) destaca que as instituições devem se atualizar para acompanhar o próprio desenvolvimento na área administrativa, mas sem deixar de lado a necessidade que seus servidores públicos possuem de adquirir novos conhecimentos em suas áreas, enxergando, assim, a Administração Pública como um conjunto de fatores. Além disso, quando a instituição deixa de oferecer cursos específicos para os cargos dos servidores, incluindo aqueles lotados em áreas consideradas mais técnicas, pode acabar atrasando a progressão por capacitação desses servidores (FERREIRA, 2016).

Um outro servidor chamou a atenção para o oferecimento de oportunidades que só ocorrem na cidade de Niterói, onde está localizada a Reitoria e os principais *campi* da Universidade. Isso, além de dificultar a participação dos servidores lotados na EEIMVR devido à distância, demanda gastos com o pagamento de diárias. Nesse sentido, Sapper e Coronel (2016) afirmam que a distância entre as Unidades Universitárias pode ser considerada um obstáculo à promoção de cursos de capacitação que busquem atender satisfatoriamente às necessidades dos servidores técnico-administrativos em relação às especificidades de seus cargos e funções desempenhadas.

Alguns servidores observaram ainda que o prazo entre a divulgação e a realização dessas oportunidades costuma ser muito curto, o que acaba dificultando o planejamento para que eles possam participar. Além disso, o servidor S10 demonstrou-se frustrado quanto à exigência em um curso que ele gostaria de participar e que acabou não fazendo por não atender aos pré-requisitos.

Conforme ele explicou: “Alguns cursos na minha área que eu tinha vontade de fazer, por exemplo, a nível de liderança, tinha que ter FG (função gratificada) tal e eu não consegui fazer por causa disso. Então, eu fui excluído, porque eu não tinha FG [...]”. Nesse caso em específico, a limitação imposta se mostra um tanto injusta, uma vez que as funções gratificadas foram drasticamente reduzidas pelos cortes de recursos, principalmente para os técnicos-administrativos que atuam nas Unidades do interior.

Na pergunta seguinte, buscou-se entender também de forma mais ampla as respostas obtidas através do questionário. Verificou-se que apenas um terço dos servidores que responderam ao questionário disseram que sempre ou quase sempre participam do levantamento de necessidades de desenvolvimento da UFF, indicando as necessidades de capacitação em seu setor. Dessa forma, perguntou-se aos presentes como eles avaliavam esse levantamento e de que forma ele poderia efetivamente contribuir para suprir as necessidades de capacitação relativas ao setor em que exercem suas atividades.

As respostas obtidas para essa pergunta se mostraram bastante interessantes, uma vez que expuseram os motivos para a baixa adesão a esse levantamento constatada no questionário. De modo geral, os servidores demonstraram-se muito frustrados, pois argumentam que os cursos sugeridos e encaminhados ao setor responsável, em Niterói, não costumam ser atendidos. Além disso, eles disseram que muitas vezes sequer há um *feedback* explicando os motivos de não terem sido contemplados. Isso, sugere o porquê de o levantamento em questão possuir uma adesão tão baixa por parte dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR.

Sobre esse assunto, a servidora S11 afirmou: “Toda vez que eles pedem a gente faz, faz, faz, mas nunca tem retorno. Por isso, a gente já está até desanimado, porque a gente só faz e falta esse retorno”. O servidor S08 ressaltou a importância desse retorno para os servidores, mesmo no caso de não atendimento das solicitações: “Deve haver um retorno, por exemplo, você está pedindo, mas não houve uma demanda geral. Então, você deve buscar sozinho”.

Nesse sentido, o servidor S06 também expôs: “A gente não vê muito resultado nessas perguntas que eles fazem. Então, a gente fica desmotivado a responder. Vou perder meu tempo e na prática não tenho”. O servidor S12 também seguiu a mesma linha de pensamento, citando a sugestão do curso em campo específico de sua avaliação de desempenho: “Em toda a minha avaliação é lançada a importância de atualização, sugerindo à Universidade que ofereça o curso, mas não há resposta”.

Cabe mencionar que a avaliação de desempenho pode auxiliar no processo de planejamento de capacitação profissional continuada para os servidores da UFF. Dessa forma, é essencial que a Universidade utilize também as informações contidas nessas avaliações dos servidores, que constituem uma rica fonte de informação sobre as reais necessidades de capacitação (SCHIKMANN, 2010; STASSUN & WIPPEL, 2013).

Destaca-se ainda que alguns servidores disseram que a realização de reuniões para discussão sobre as ações de capacitação poderiam ser mais efetivas do que esse levantamento, pois permitiria a troca de ideias entre eles e as chefias, além de possibilitar a apresentação das necessidades reais enfrentadas diariamente em seus setores. Sobre a sugestão dessas reuniões, foi afirmado pela servidora S02:

Eu acho que esse levantamento também nem sempre tem a mesma utilidade [...] por exemplo, olha só como isso aqui (o grupo focal) funciona muito mais. Acho que de repente fazendo uma reunião com os servidores e discutindo como a gente está fazendo aqui, tem muito mais resultado. É o mais próximo daquilo que a gente necessita (SERVIDORA S02, 2022).

O servidor S13 chamou a atenção também para o fato de que os servidores precisam ter voz ativa nesse processo. Ele disse: “Há uma necessidade de a gente ser ouvido e, sobretudo, respeitado. Não significa que todos os nossos anseios sejam atendidos, mas que sejamos respeitados”.

Conforme Medeiros, Dantas e Silva (2017), um ambiente com servidores bem qualificados e críticos requer um modelo de gestão participativa, onde os colaboradores sintam-se parte do processo para que haja um sentimento colaborativo e justo para ambas as partes. Isso é necessário para que ocorra de fato o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais.

Para finalizar o aprofundamento de determinados assuntos presentes no questionário, a última pergunta investigou a busca ativa dos servidores por cursos oferecidos por outras instituições. Dessa forma, foi perguntado aos presentes como eles percebiam essa busca ativa pela capacitação profissional continuada e de que maneira seria possível tomar conhecimento desses cursos externos à UFF.

Grande parte dos servidores mencionou que utilizam a internet para efetuar a busca por cursos e que costumam pesquisar em *sites* de instituições como a ENAP, o Senado Federal, outras IFES, além do próprio *Google*. Nesse sentido, Ranzini e Bryan (2017) ressaltam que estão disponíveis amplas possibilidades de capacitação aos agentes públicos, tendo em vista que a formação e atuação voltadas ao setor público não devem se restringir a uma única organização.

Fica evidente que é do conhecimento dos servidores que existem diversas instituições, além da própria UFF, em que eles podem procurar seu desenvolvimento profissional. Segundo informou a servidora S02: “Na verdade, do jeito que está o *Google* hoje, você procura um e nem precisa de procurar mais, pois daqui a pouco aparecem vários [...] de lugares que você nem imagina”.

Já a servidora S01 explicou que prefere a flexibilidade de cursos oferecidos de forma remota e sem tutoria: “Eu procuro mais esses de outras instituições como ENAP. Já fiz alguns assim. Eu particularmente prefiro esses que são cursos sem tutoria, que aí eu leio e faço [...] quando dá, eu faço, quando não dá, eu faço outra coisa”. Cabe lembrar que 39% dos servidores que responderam ao questionário preferem ações de capacitação que sejam realizadas de forma remota e com aulas assíncronas.

Em sua pesquisa, Santos e Sousa (2018) identificaram a flexibilidade, proporcionada pelos cursos ministrados a distância, como um dos principais motivos de interesse dos

servidores para a busca por esse tipo de curso. Segundo os autores, essa flexibilidade ficou atrás somente de “aquisição de conhecimento” e de “progressão funcional na carreira”, respectivamente.

Prosseguindo a discussão sobre a busca por cursos oferecidos por outras instituições, o servidor S08 informou que possui outras fontes para tomar conhecimento desses cursos. Conforme ele explicou: “Eu, é pessoalmente mesmo, conversando com os colegas no dia a dia [...] às vezes vem e-mail, você vê alguma coisa na página da UFF e às vezes até por outras pessoas que não trabalham na UFF”.

Os cursos gratuitos ofertados pela ENAP foram destaque em algumas falas, sendo que um dos servidores disse que algumas vezes eles são indicados pela própria UFF. Além disso, havia servidores que não sabiam da existência desses cursos e que disseram que de agora em diante iriam procurá-los. Isso demonstra que essas conversas entre os servidores realmente são essenciais no dia a dia e que facilitam o processo de capacitação profissional continuada, ainda que de modo informal.

Dessa forma, é possível constatar que a maioria dos servidores que participaram dos grupos focais costuma fazer essa busca ativa por capacitação profissional em instituições externas à UFF. Esses servidores têm conhecimento de que precisam também assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento em suas carreiras.

Conforme Antonello e Pantoja (2010) ressaltam, o servidor deve ter ciência de que é responsável pelo seu autodesenvolvimento no que diz respeito ao aperfeiçoamento de sua capacitação. Ele deve entender que esse processo pode adicionar valor não somente às atividades da organização, como também a si próprio (autorrealização). Ferreira (2016) também afirma que cabe aos servidores públicos encontrarem alternativas para que o processo de formação permanente seja uma prioridade para o seu desenvolvimento profissional, tanto no aspecto referente ao trabalho, quanto no aspecto referente à promoção de suas carreiras.

Cabe destacar que, ao final das perguntas realizadas nos grupos focais, foi aberto espaço para os servidores falarem livremente sobre outros assuntos relacionados à capacitação profissional continuada e que não foram anteriormente tratados. Porém, não houve manifestações nesse sentido em nenhum dos dois grupos.

É importante mencionar que durante as conversas apareceram alguns assuntos que merecem destaque pela relevância de seu conteúdo, mas que não estavam totalmente relacionados às perguntas realizadas. Nesse sentido, foram citados temas como o oferecimento de cursos de acordo com os perfis dos servidores, a gestão do conhecimento e a retenção de

talentos dentro da instituição. Ressalta-se que esses temas também podem auxiliar em uma melhor compreensão a respeito da percepção dos servidores da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada. Assim, optou-se por explorar esses tópicos na seção seguinte.

#### 4.2.2 Outros assuntos levantados durante as discussões nos grupos focais

Os servidores presentes enriqueceram as discussões trazendo outros assuntos que estão abordados nesta parte da pesquisa. O primeiro deles diz respeito ao fato de que a oferta de cursos precisa estar direcionada aos perfis dos servidores, o que pode ser feito através de um mapeamento de competências.

Conforme ensina Schikmann (2010), a capacitação visa ao desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos das organizações, garantindo seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico. Assim, ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os *gaps* entre o que é necessário e o que já existe dentro da instituição.

Nesse sentido, Bergue (2019) afirma que um profissional altamente qualificado não desenvolverá plenamente seu potencial se estiver vinculado a atividades que não permitam ou facilitem a mobilização das suas competências. Por isso, percebe-se que a capacitação profissional continuada e a qualificação estão estritamente relacionadas às competências de forma que o processo seja mais eficaz.

Foi mencionado ainda que a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos possui um campo de preenchimento, o qual questiona se foi realizado curso no período avaliado. Porém, a resposta a essa questão se limita a “sim” ou “não”, sem investigar quais seriam os cursos desenvolvidos pelos servidores.

Segundo a servidora S02 afirmou: “Os cursos poderiam estar ligados com a avaliação de desempenho. Quem vai avaliar não tem um espaço pra colocar isso ali na avaliação e nem às vezes a gente lembra”. Schikmann (2010) destaca que a avaliação de desempenho é um instrumento muito importante e não deve estar relacionada somente à progressão funcional dos servidores, mas também deve permitir a identificação das necessidades de capacitação.

Outro ponto muito importante diz respeito à gestão do conhecimento dentro da Unidade. Houve depoimentos relatando que, quando os servidores deixam a Universidade, seja por aposentadoria, remoção, falecimento ou até mesmo exoneração, eles costumam levar

consigo o conhecimento adquirido ao longo do período em que exerceram suas atividades. Conforme explicou a servidora S15:

Alguns professores que não estão mais na Escola, os projetos acabam porque não chamam nenhum técnico para aprender e participar. Os alunos que participam se formam e o projeto acaba morrendo. Isso devia ser padrão, todo projeto deveria ter um técnico para dar continuidade, porque o conhecimento se perde (SERVIDORA S15, 2022).

O servidor S05 complementa: “É muito comum nos laboratórios, onde há diversos equipamentos. É natural não ter uma pessoa específica nos equipamentos para poder passar (o conhecimento). Às vezes, foi um aluno que sabia mexer e agora ele se formou e não tem quem passe”.

Bergue (2019) afirma que o conhecimento, no contexto das competências, pode ser visto como o ativo dominante e emergente para a Administração Pública contemporânea, que é intensiva nesse fator de geração de valor público. Sinteticamente, ao se retomar as dimensões da definição de competência, o conhecimento pode ser entendido como o saber desenvolvido e acumulado. Ele pode ser produzido de várias formas como a partir da pesquisa, da leitura, da experiência, da participação em cursos, *etc.*

Sobre o conhecimento dentro da Unidade, também foi constatado que pode haver uma certa retenção, intencional ou não, por parte de alguns dos servidores. Quanto ao tema, o servidor S13 explicou:

Dentro dessa lógica, no meu ponto de vista, a gente precisa compartilhar as informações. Parece que existe assim: isso aqui é meu, isso aqui ninguém pega. A gente não percebe, é inconsciente. É assim, eu não vou compartilhar muito, porque corro o risco de perder. Isso acontece, infelizmente acontece até comigo também (SERVIDOR S13, 2022).

Conforme explica Bergue (2019), a atitude de compartilhar saberes, informações, conhecimento, experiências, pode ser um parâmetro para fazer o delineamento de grupos e equipes, sendo que esse compartilhamento pode ser mais limitado dependendo das características dos grupos e das pessoas que os conformam. Percebe-se, em casos mais extremos ou críticos, desde atitudes de reserva de saberes até de esforços deliberados tendentes a promover e garantir o monopólio de conhecimentos e habilidades. Algumas situações podem evidenciar até mesmo a reserva no compartilhamento da localização de informações de trabalho, a realização de procedimentos e a operação de sistemas próprios das atividades laborais. Assim, a reserva de informações e conhecimentos tende a ser mais associada a uma expectativa de manter uma fonte de poder individual.

Ficou evidente também que às vezes o conhecimento não é compartilhado pelo servidor por desconhecimento de que seu colega de trabalho necessita de seu auxílio em determinada demanda. Nesse sentido, a servidora S04 expôs:

Às vezes, também a gente não sabe qual é a necessidade do colega, por que, por exemplo, às vezes eu tenho um conhecimento e eu acho que o outro também tem. O que acontece é que o distanciamento, por conta da pandemia, me fez ficar mais fria nesse sentido. Teve coisas assim que no dia a dia eu falei: nossa, se você tivesse me falado, eu teria lhe dito. Eu não sabia que você desconhecia (SERVIDORA S04, 2022).

Por outro lado, muitos também reforçaram o quanto é necessário o compartilhamento desse conhecimento entre eles para a resolução das demandas diárias. Inclusive, foi sugerida a criação de uma ferramenta dentro da Unidade que pudesse auxiliar na disseminação desse conhecimento.

Bergue (2019) afirma que o conhecimento precisa fluir entre as pessoas, através de compartilhamento, obtendo-se uma cadeia de adição de valor capaz de potencializar, ampliar e enriquecer esse conteúdo, tanto no âmbito da equipe, quanto transcendendo seus limites. Dessa forma, deve haver um incentivo para que os servidores possam compartilhar esse conhecimento dentro da instituição.

Conforme ensina Batista (2012), uma boa gestão do conhecimento na Administração Pública é essencial. Ela pode auxiliar as organizações a enfrentarem novos desafios, implementarem práticas inovadoras de gestão e a melhorarem a qualidade de seus processos, produtos e serviços públicos em benefício da sociedade em geral. Por isso, as organizações públicas devem investir em programas de educação e capacitação para seus funcionários.

Outra sugestão dos próprios servidores foi a criação de um banco de talentos contendo um histórico com o registro de todas as ações de capacitação e de qualificação realizadas pelos servidores. A servidora S15 frisou: “A UFF não tem. Agora, pediram um levantamento do PDU (Plano de Desenvolvimento da Unidade) e eu tive que ir em cada técnico perguntar se tem mestrado ou doutorado, porque não tem isso e não fica disponível em lugar nenhum”.

Na Biblioteca da Unidade, o mais próximo desse banco de capacitação e de qualificação realizadas pelos servidores é um relatório anual elaborado pelos que estão lotados nesse setor. Conforme explica a servidora S03: “Lá na Biblioteca, a gente faz um relatório anual. Todo final do ano, um relatório imenso com tudo que fizemos, todos os cursos. A gente vai juntando para quando chega a hora de fazer o relatório [...] agora na pandemia então, foi imensa”.

Ademais, foi mencionado o desafio quanto à retenção de talentos dentro da instituição. Os servidores não podem mudar de cargos internamente sem a realização de outros concursos públicos disputados com candidatos externos e sem reserva de vagas para aqueles que já se encontram dentro da Universidade.

Conforme anteriormente destacado, caso passem em um concurso para outra instituição, esses servidores acabam levando o conhecimento adquirido com eles. Além disso, a UFF pode perder eventuais investimentos financeiros com pagamentos de cursos, diárias e passagens despendidos com servidores que deixam a Universidade. Nesse sentido, o servidor S06 explicou:

Outra falha que vejo no serviço público é, por exemplo, a pessoa é assistente em administração e fez a graduação em administração. Ele passou por toda avaliação e foi bem avaliado. Ele poderia ser promovido para administrador e fazer uma carreira. Se não, ele sai da Universidade como assistente administrativo e às vezes já está lá com o doutorado. Acho que isso desvaloriza muito a capacitação (SERVIDOR S06, 2022).

No caso exposto acima pelo servidor, tal alteração dependeria de uma reforma na legislação vigente. Silva (2015) explica que um dos maiores desafios para as organizações é a retenção de talentos. Segundo o autor, é importante contar com profissionais que tenham um perfil que possibilite um desenvolvimento profissional, além de garantir o crescimento e a sobrevivência da instituição em que atuam.

De modo geral, percebe-se que os servidores entendem a importância da capacitação profissional continuada para a melhoria na prestação dos serviços que executam. Com os resultados desta pesquisa, foram identificadas algumas questões que podem ser aprimoradas no âmbito da Unidade a fim de tornar a capacitação dos servidores mais efetiva.

Destaca-se ainda que alguns desses achados são semelhantes àqueles relatados por Sapper e Coronel (2016), que sugerem a necessidade de cursos mais específicos, do treinamento de integração para os novos servidores, da utilização do ensino a distância e do aumento na frequência de realização dos cursos de capacitação. Dessa forma, foram elaboradas algumas propostas de ajustes e melhorias relativas à capacitação profissional dos servidores, que serão apresentadas a seguir.

### ***4.3 Propostas de ajustes e melhorias***

As ações descritas a seguir têm como objetivo propor ajustes e melhorias relacionadas à capacitação profissional continuada dos servidores técnico-administrativos que podem ser

implementadas dentro da EEIMVR. Essas propostas podem auxiliar as chefias e os servidores para o aprimoramento do serviço prestado não somente à comunidade interna, mas também ao público externo à Unidade pesquisada.

Em primeiro lugar, é preciso entender que o ambiente de trabalho é percebido como um local complexo. Dessa forma, é necessário considerar que fatores motivacionais como, por exemplo, a satisfação, o salário, as relações interpessoais e o reconhecimento no trabalho podem acabar influenciando a capacitação profissional dos servidores e, portanto, devem ser levados em conta nesse processo (APPUGLIESE, 2018).

Além disso, não há oficialmente um setor de gestão de pessoas ou um servidor que seja responsável exclusivamente por essa área na EEIMVR. Isso pode dificultar de certa forma o planejamento e a implementação dessas ações de capacitação profissional continuada. Porém, demonstrados todos os benefícios que essa capacitação pode trazer para a Unidade, sugere-se, se possível, que um servidor seja designado para esse fim.

Cabe lembrar ainda que a gestão de pessoas não se resume a desenvolver somente ações que capacitem/qualifiquem esses servidores. Esse setor possui diversas atribuições e é responsável por gerir um dos recursos mais importantes das instituições: o capital humano. Assim, a gestão de pessoas poderá de forma mais efetiva formular, executar e avaliar políticas com essa finalidade, além de executar outras tantas atribuições, atuando em regime de colaboração com os demais atores da organização (BERGUE, 2019).

É importante realizar um diagnóstico das competências dos servidores técnico-administrativos para identificação das necessidades que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas. Desse modo, é possível sugerir as ações de capacitação gerais a serem aplicadas aos setores e também aquelas específicas para cada servidor. Destaca-se ainda que todo esse processo deve seguir a legislação vigente, principalmente aquela relacionada à PNDP.

Segundo Bergue (2019), as políticas de capacitação de pessoas são mais efetivas quando focadas no desenvolvimento de competências necessárias, especialmente em conhecimentos e habilidades. A precisão desse foco está diretamente associada à qualidade do diagnóstico das necessidades de capacitação e de desenvolvimento; o que, por sua vez decorre das competências mapeadas (existentes x necessárias) na instituição. Essa lacuna é o substrato essencial e deve ser utilizada para fazer o direcionamento da política de educação e de desenvolvimento de pessoas.

O envolvimento das chefias no processo também é essencial, uma vez que podem atuar indicando as competências necessárias dos setores; sugerirem as iniciativas de capacitação ou

qualificação prioritárias e avaliarem a efetividade da participação dos servidores nessas ações. Ademais, é fundamental a conscientização das chefias para que entendam de forma clara a importância que a capacitação profissional continuada pode trazer aos servidores técnico-administrativos. Desse modo, as chefias poderão planejar a liberação desses servidores para a realização das ações necessárias dentro do horário de trabalho.

Quando não for possível a realização de iniciativas de capacitação profissional continuada de forma remota, por meio da educação a distância, deve-se incentivar a participação dos servidores nessas iniciativas ministradas em outros *campi* ou em outras instituições. Neste caso, avaliar a possibilidade de apoio aos servidores por meio do pagamento da inscrição no evento, além de diárias e de passagens para cobrir as despesas. Para tanto, é possível usufruir do benefício do AIC, disponibilizado periodicamente pela EGGP.

Além disso, verificar a possibilidade de que os professores e técnicos-administrativos da própria Unidade atuem como multiplicadores, ministrando esses cursos para os servidores. Para incentivar a participação dos servidores, é preciso lembrar que devem ser utilizadas diversas formas voltadas para o aprendizado (vídeos, escritas, práticas), pois cada servidor possui mais facilidade e interesse com uma delas.

Desse modo, vale lembrar que ouvir os servidores, antes desse processo, é essencial para entender quais são suas reais necessidades e de que maneira seria melhor que essas ações fossem executadas, por exemplo, presencialmente ou de forma remota. Medeiros, Dantas e Silva (2017) sugerem que é muito importante que haja uma maior participação dos técnicos-administrativos dentro da instituição. Além disso, os autores afirmam que as práticas de gestão implantadas devem estar em sintonia com o desenvolvimento institucional e dos técnicos-administrativos.

É fundamental também desenvolver ações dentro da Unidade que visem à integração e ao treinamento básico dos novos servidores para que se familiarizem com suas rotinas de trabalho e conheçam a instituição em que irão atuar. Após essa ambientação, deve-se promover continuamente a capacitação desses servidores, através de planejamento dessas ações.

Mostra-se, igualmente, relevante, a elaboração e a divulgação periódica de cartilhas que contenham informações sobre o plano de carreira, legislações específicas e os benefícios oferecidos pela UFF, que muitas vezes são desconhecidos pelos servidores. Ademais, sugere-se, sempre que possível, o encaminhamento de instituições que promovam cursos de interesse para os servidores técnico-administrativos lotados na EEIMVR.

Observa-se também a necessidade de elaboração de manuais de procedimentos dentro dos setores para a melhoria da gestão do conhecimento dentro da Unidade. Isso é importante, principalmente, para que o conhecimento adquirido pelos servidores não se perca quando eles saírem da instituição. Além disso, é preciso estimular o compartilhamento interno desse conhecimento adquirido pelos servidores, criando ambientes propícios para que isso ocorra.

Destaca-se ainda a possibilidade da implementação de um banco de talentos, contendo todas as ações de capacitação e de qualificação profissional realizadas por cada servidor técnico-administrativo da Unidade, observando a importância de que seja periodicamente atualizado. Esse cadastro facilitaria a gestão de talentos internamente e poderia auxiliar na busca por multiplicadores para atuarem nas iniciativas de capacitação profissional continuada.

Caso possível, os usuários dos serviços prestados dentro da Unidade podem auxiliar avaliando esses serviços e sugerindo as capacitações necessárias. Nesse sentido, o cidadão, usuário do serviço, pode atuar na construção das ações de capacitação, por meio de espaços para críticas e sugestões, conferindo-lhe a oportunidade de apontar falhas que podem ser menos perceptíveis às chefias e aos servidores de determinados setores (STASSUN & WIPPEL, 2013).

Cabe lembrar que capacitar continuamente os servidores públicos pode gerar muitos benefícios como, por exemplo, ganhos com produtividade, contribuir com a motivação desses servidores para o trabalho e até mesmo auxiliando na preservação de equipamentos utilizados na rotina laboral. Dessa forma, sugere-se que as propostas aqui relacionadas sejam implementadas dentro da Unidade objeto deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da administração pública gerencial, as organizações públicas têm buscado constantemente o alcance da efetividade na prestação de seus serviços. Dessa forma, a capacitação profissional continuada dos servidores tem sido fundamental para o alcance desse objetivo e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

O presente estudo propôs responder ao seguinte problema: “como os servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) avaliam a capacitação profissional continuada para a melhoria da qualidade dos serviços que são ofertados aos usuários internos e externos da Unidade?”. Então, estabeleceu-se como objetivo geral deste trabalho “analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a participação em ações continuadas de capacitação profissional e a importância dela para a qualidade do serviço prestado”.

Nesse contexto, os objetivos específicos foram definidos como: a) verificar de que modo a capacitação de servidores técnico-administrativos está sendo realizada na EEIMVR; b) compreender os benefícios que a capacitação profissional continuada pode trazer para a melhoria das atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR e; c) identificar propostas que contribuam no âmbito da Unidade para que tanto as chefias quanto os servidores técnico-administrativos possam realizar ajustes e melhorias no que diz respeito à capacitação para o exercício de suas atividades.

Para atingir os objetivos acima propostos, foi realizado um estudo de caso nesta pesquisa. Em primeiro lugar, procedeu-se com um levantamento bibliográfico e documental, utilizando-se principalmente de livros, de artigos científicos; bem como informações e documentos obtidos diretamente do *site* da UFF. Em seguida, aplicou-se um questionário estruturado de modo a levantar informações iniciais junto aos quarenta e quatro servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

Posteriormente, também foram realizados dois grupos focais com os servidores técnico-administrativos da EEIMVR, visando a complementar as informações obtidas através do questionário. Isso foi necessário para que se pudesse extrair de forma mais aprofundada a percepção desses servidores sobre os aspectos relacionados à capacitação profissional continuada.

Cabe informar que foram identificados alguns fatores limitantes durante o desenvolvimento deste estudo. As opções de respostas fechadas do questionário, por exemplo,

não permitiram aos servidores participantes demonstrarem outras opiniões, além daquelas pré-estabelecidas. Ademais, as possíveis dúvidas dos servidores que surgiram durante o preenchimento do questionário não foram solucionadas, uma vez que a pesquisadora não estava presente durante a escolha das respostas.

Quanto aos participantes do grupo focal, ainda que se tenha procurado convidar ao menos um servidor por setor da Unidade nos dois dias, nem todos puderam participar. Outra questão foi que a percepção de cada servidor sobre as perguntas realizadas tende a ser diferente e isso pode ter influenciado nos resultados, conforme quem respondeu. Além disso, foi observada uma certa insegurança em alguns servidores para expressarem suas opiniões, o que pode ter comprometido a obtenção de informações importantes não citadas durante as discussões.

Considerando ainda o fato de esta pesquisa ter sido realizada somente na EEIMVR, os resultados encontrados não podem ser generalizados para outras Unidades ou setores da própria Universidade, nem para outras organizações públicas. Assim, é necessário efetuar estudos em outros locais para que haja a comparação dos resultados obtidos.

Através das respostas obtidas com a aplicação do questionário, foi possível constatar algumas características relacionadas à capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR como, por exemplo, o recebimento do Incentivo à Qualificação; o nível de capacitação do PCCTAE em que o servidor se encontra; se o servidor procura se informar sobre a legislação que trata da capacitação profissional; se o servidor acredita que a capacitação profissional contínua pode auxiliá-lo a desempenhar melhor suas atribuições profissionais; *etc.* Além disso, cabe dizer que esse questionário foi útil, na medida em que permitiu evidenciar certas opiniões dos servidores.

Conforme mencionado, como sua composição se baseava em questões fechadas, as respostas encontradas não foram suficientes para aprofundar determinados aspectos que mereciam ser mais bem trabalhados. Dessa forma, foi necessária a realização de dois grupos focais, onde foi possível verificar o que os técnicos-administrativos tinham a dizer sobre a capacitação profissional continuada dentro da Unidade. Além disso, esses grupos focais permitiram enriquecer a pesquisa ao evidenciar temas que não foram captados na aplicação do questionário.

Durante as conversas nesses grupos, surgiram também alguns assuntos relevantes, mas que não estavam totalmente relacionados às perguntas realizadas. Nesse sentido, foram citados temas como o oferecimento de cursos de acordo com os perfis dos servidores, a gestão do

conhecimento e a retenção de talentos dentro da instituição. Ressalta-se que esses temas também auxiliaram numa melhor compreensão da percepção dos servidores da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

Com os resultados do questionário e dos grupos focais, percebeu-se, de modo geral, que os servidores entendem a importância da capacitação profissional continuada para a melhoria na prestação dos serviços que executam e que estão participando dessas iniciativas em sua maioria. A opinião dos técnicos-administrativos foi importante para que fossem identificados os aspectos que precisam ser trabalhados internamente.

Dessa forma, foram propostos alguns pontos que podem ser implementados no âmbito da Unidade a fim de tornar a capacitação desses servidores mais efetiva. Essas propostas podem auxiliar as chefias e os próprios servidores para o aprimoramento do serviço prestado não somente à comunidade interna, mas também ao público externo à Unidade pesquisada.

Em primeiro lugar, demonstrou-se a importância de se ter um servidor que seja responsável exclusivamente pela gestão de pessoas na EEIMVR, o que facilitaria o planejamento e a implementação das ações de capacitação profissional continuada. Além disso, faz-se necessário realizar um diagnóstico das competências dos servidores técnico-administrativos, sendo o envolvimento e a conscientização das chefias essencial nesse processo.

É preciso incentivar iniciativas de capacitação profissional continuada por meio da educação a distância, o que permite uma maior flexibilidade para o aprendizado dos servidores e reduz os custos. Porém, não sendo possível, deve haver a participação dos servidores nessas iniciativas ministradas em outros *campi* ou em outras instituições, fornecendo o auxílio financeiro necessário para cobrir as despesas.

Ademais, verificou-se a importância de se identificar e incentivar docentes e técnicos-administrativos da própria Unidade a atuarem como multiplicadores, ministrando cursos para os servidores. Nesse ponto, é essencial ouvir os servidores para entender suas reais necessidades e a melhor maneira para a oferta dessas ações.

Constatou-se que o desenvolvimento de capacitação para a integração e treinamento básico dos novos servidores dentro da Unidade é fundamental para que se familiarizem com suas rotinas de trabalho e conheçam a instituição em que irão atuar. Após essa ambientação, deve-se promover continuamente a capacitação desses servidores, através de planejamento dessas ações.

Considerando a falta de conhecimento das iniciativas de capacitação profissional por parte de muitos servidores que participaram desta pesquisa, a elaboração e a divulgação

periodicamente de cartilhas que contenham informações sobre o plano de carreira, legislações específicas e os benefícios oferecidos pela UFF também são essenciais.

Outro aspecto importante identificado foi a necessidade da elaboração de manuais de procedimentos dentro dos setores para facilitar o dia a dia de trabalho e para que o conhecimento adquirido pelos servidores não se perca quando eles saírem da instituição. Além disso, é preciso estimular o compartilhamento interno desse conhecimento entre os servidores, criando ambientes propícios para que isso ocorra.

A implementação e a constante atualização de um banco de talentos, contendo todas as ações de capacitação e de qualificação profissional realizadas por cada servidor técnico-administrativo da Unidade, seria também de grande valor para auxiliar na gestão interna do conhecimento. Ademais, é preciso permitir que os usuários dos serviços prestados dentro da Unidade atuem avaliando esses serviços e sugerindo as capacitações necessárias.

Reconhece-se que há muitos desafios a serem enfrentados para a melhoria da capacitação profissional continuada dentro da Unidade. Problemas relacionados à falta de recursos financeiros, ao número insuficiente de servidores para o atendimento das demandas, à ausência de planejamento de iniciativas específicas para o perfil e cargo de cada servidor, bem como outros fatores devem ser contornados da melhor forma possível.

Em face de todo o exposto, ressalta-se que a capacitação profissional continuada tem sido um grande diferencial para as organizações e que o capital humano é considerado por muitos autores como o principal ativo dessas organizações (CLEMENTE & DIAS, 2013; SOVIENSKI & STIGAR, 2008). Por conseguinte, capacitar os servidores técnico-administrativos pode gerar muitos benefícios como, por exemplo, ganhos com produtividade, contribuir com a motivação desses servidores para o trabalho e até mesmo na preservação de equipamentos dentro dos setores da Escola.

Cabe mencionar ainda que esse trabalho pode contribuir para a gestão das ações de capacitação profissional continuada dos servidores de outras instituições, realizando-se, nesse caso, os ajustes necessários. Além disso, os achados podem auxiliar no alcance da efetividade dentro das organizações públicas e a elevar o nível de satisfação dos usuários desses serviços.

Para estudos futuros, podem ser realizadas pesquisas para analisar a percepção sobre a participação em ações continuadas de capacitação profissional com três grupos distintos: as chefias, os docentes de maneira geral e os funcionários terceirizados. Cada um desses grupos poderá contribuir de forma significativa para complementar os resultados dentro da Unidade.

As chefias poderão fornecer informações sobre suas próprias capacitações e referentes àquelas dos servidores a elas subordinados; os docentes poderão fornecer suas percepções sobre a capacitação deles próprios, contribuindo para a melhoria do ensino, da pesquisa e da extensão e; os terceirizados poderão opinar em seus diversos campos de atuação. Neste último caso, por exemplo, há aqueles que atuam na portaria da EEIMVR e que costumam efetuar o primeiro contato com o público externo, sendo fundamental que prestem um bom atendimento.

Desse modo, cabe destacar que os funcionários terceirizados também precisam conhecer bem suas funções e a instituição em que atuam para o direcionamento correto dos usuários demandantes dos serviços. Por fim, sugere-se também a realização de pesquisa semelhante em outros setores/unidades da própria Universidade ou ainda em outras instituições públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S. *et al.* Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. v.21, n.3, p.1655-1664, 2021. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n3/v21n3a14.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2022.

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: *Burocracia e Ordem Democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira*. IPEA, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8560/1/Burocracia.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2022.

AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. *Brazilian Journal of Development*. Curitiba, v.6, n.8, p.57870 – 98884, ago 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/14960/12351>>. Acesso em: 04 out. 2022.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

APPUGLIESE, M. M. E. *Capacitação dos Servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Cubatão (IFSP)*, 2018. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40407/000816836.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2022.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, U. F. *Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico*. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, F. F. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2022.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E.; SAMPAIO, N. S. P. Desenho do trabalho e aprendizagem em contexto de pandemia. *In: QUEIROGA, F. (Org.). O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*. v.1, Porto Alegre: Artmed, 2020.

BRASIL. *Decreto nº 5.825*, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. *Decreto nº 9.991*, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. *Emenda Constitucional nº 19*, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 8.112*, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 11.091*, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. *Plano diretor de reforma do aparelho do estado*. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. *Portal do Servidor*, 2021. Escolas de Governo. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/escolas-de-governo>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, Brasília, v.47, n.1, p.07-40, jan/abr 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 17 dez. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; SACHS, I. (Org.). *Brasil: um século de transformações*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

CAMPOS, N. M.; PINTO, R. S.; MELLO, S. P. T. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia sul-rio-grandense. In: *Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria em América del Sur*, 10. 2010. Mar del Plata. *Anais...* Mar del Plata, Argentina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97006/TREINAMENTO%20E%20DE%20SENVOLVIMENTO%20UMA%20AN%20c3%81LISE%20DO%20PROGRAMA%20DE%20CAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 de mai. 2022.

CARVALHO, A. I. *et al.* *Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CASTRO, P. M. R.; PORTO, G. S. Avaliação de resultados da capacitação via estágios pós-doutorais: breves notas sobre a produção científica em periódicos. *Ensaio: aval. pol. públ. educ.*, Rio de Janeiro, v.20, n.74, p.51-72, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/XmG3R9r8bxcyjLP5bmQJvXx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 11 set. 2022.

CLEMENTE, A; DIAS, H. L. Capital humano no setor público: análise dos municípios paulistas do Vale do Ribeira. *Revista Universo Contábil*, v.9, n.2, p.27-44, jun. 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2968/2344>>. Acesso em: 06 dez. 2021.

DALL'AGNOL, C. M. *et al.* A noção de tarefa nos grupos focais. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v.33, n.1, p.186-90, mar. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/h8mvjzKnDkCT7HWS6PG9MKG/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. 31.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

EEIMVR. Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda. *Nossa História*. Disponível em: <[https://engenhariavr.uff.br/?page\\_id=60](https://engenhariavr.uff.br/?page_id=60)>. Acesso em 13 set. 2022.

EGGP. Escola de Governança em Gestão Pública. *Carta de Serviços e Programas: Capacitação e Qualificação*. Disponível em: <<https://capacitacaoeggp.vr.uff.br/wp-content/uploads/2022/03/Carta-de-Servicos-Escola-de-Governanca-em-Gestao-Publica-EGGP.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2022.

ENAP. *Escola de Administração Pública*, 2022. Cursos de Educação Executiva: construindo futuros com base no conhecimento. Disponível em: <[https://suap.ena.gov.br/portaldoaluno/search\\_results/?texto\\_curso=trabalho&distancia=A+dist%C3%A2ncia&todas\\_inscricoes=Todas&todas\\_categoria=Todas&datepicker=&todas\\_tema=Todas&todas\\_uf=Todas](https://suap.ena.gov.br/portaldoaluno/search_results/?texto_curso=trabalho&distancia=A+dist%C3%A2ncia&todas_inscricoes=Todas&todas_categoria=Todas&datepicker=&todas_tema=Todas&todas_uf=Todas)>. Acesso em 20 mai. 2022.

EUROFOUND; INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the

*International Labour Office*, Geneva, 2017. Disponível em: <[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2022.

FAORO, R. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 4.ed. Porto Alegre: Globo, 1977.

FERREIRA, R. C. *Qualificação para o trabalho enquanto processo de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPA/Campus de Cametá*. Orientador: Gilmar Pereira da Silva. 2016. 174 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em educação e cultura, Universidade Federal do Pará, *Campus* Universitário do Tocantins/Cametá, Cametá. 2016. Disponível em: <<https://sigaa.ufpa.br/sigaa/verProducao?idProducao=142748&key=a11fb693c7508c257e86205c30ac9aa0>>. Acesso em: 23 out. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAP.EBR*, v.18, n.1, Rio de Janeiro, p.28-46, jan./mar. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 26 mai. 2022.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na Administração Pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFMG. *Recap*, v.10, n.1, p.149-166, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/42304>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na Administração Pública: o desafio dos municípios. *RACE*, Joaçaba, v.9, n.1-2, p.153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/277163321\\_Gestao\\_de\\_pessoas\\_na\\_administracao\\_publica\\_o\\_desafio\\_dos\\_municipios/fulltext/559b584308ae793d138233a7/Gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-o-desafio-dos-municipios.pdf](https://www.researchgate.net/publication/277163321_Gestao_de_pessoas_na_administracao_publica_o_desafio_dos_municipios/fulltext/559b584308ae793d138233a7/Gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-o-desafio-dos-municipios.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2022.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVÊA, Gilda Portugal. *Burocracia e elites burocráticas no Brasil*. São Paulo: Paulicéia, 1994.

LIMA JÚNIOR, O. B. de. As Reformas Administrativas no Brasil: Modelos, Sucessos e Fracassos. *Revista do Serviço Público*. Brasília, n.2, ano 49, p.5-31, abr./jun. 1998. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/364/370>>. Acesso em: 07 fev. 2022.

LIMA, A. S.; NETO, N. P. R. Gestão judicial da pandemia covid-19: o trabalho remoto como regra de funcionamento do Poder Judiciário. *Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça*, v.6, n.2, p.22-40, 2020. Disponível em: <<https://indexlaw.org/index.php/revistapoliticiajudiciaria/article/view/6979>>. Acesso em: 20 mai. 2022.

LINGHAM, T.; RICHLEY, B.; REZANIA, D. An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. *Career development international*, v.11, n.4, p.334-351, 2006. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/242011722\\_An\\_evaluation\\_system\\_for\\_training\\_programs\\_A\\_case\\_study\\_using\\_a\\_four-phase\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/242011722_An_evaluation_system_for_training_programs_A_case_study_using_a_four-phase_approach)>. Acesso em: 12 set. 2022.

LUSTOSA, F. C. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.829-874, set./out. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/?format=pdf&lang=pt.>>. Acesso em: 07 fev. 2022.

MAIA, A. C. B. *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo Manual Didático*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, L. B.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. COVID-19: Seus Impactos nas Relações Trabalho-Família. In: QUEIROGA, F. (Org.). *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*. v.1, Porto Alegre: Artmed, 2020.

MATHIAS, E. F.; SANTOS, G. L. As comunidades virtuais como instrumento de educação corporativa: um estudo de caso no Tribunal de Contas da União. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.65, n.3, p.321-334, jul. 2014. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/627/509/2137>>. Acesso em: 09 mai. 2022.

MEDEIROS, A. L. de.; DANTAS, E. L. B.; SILVA, M. A. da R. O plano de carreira dos técnicos administrativos de universidades federais: o caso de uma universidade federal do norte do Brasil. *Revista Observatório*, Palmas, v.3, p. 584-618, 2017. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3445/9688>>. Acesso em: 09 nov. 2022.

MENDES, A. 2008. *Portal iMaster*. TIC – Muita gente está comentando, mas você sabe o que é? Disponível em: <<https://imasters.com.br/devsecops/tic-muita-gente-esta-comentando-mas-voce-sabe-o-que-e>> Acesso em: 07 mai. 2022.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na Administração Pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.6, n.3, p. 12745-12759, mar. 2020. Disponível em: <<https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>>. Acesso em: 19 mai. 2022.

MENDES, V. A. C.; SOUZA, K. R. Tecnologias da informação e comunicação no ensino a distância para a capacitação de servidores públicos. *Doxa: Revista Brasileira de Psicologia e Educação*, Araraquara, v.22, n.2, p.442-455, jul./dec. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/14242/10126>>. Acesso em: 22 mai. 2022.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOTA, J. S. Utilização do *Google Forms* na Pesquisa Acadêmica. *Revista Humanidades e Inovação*, v.6, n.12, p.371-380, 2019. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1106/1117>>. Acesso em: 06 jun. 2022.

NAKATA, L. E. *et al.* Expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho do setor de serviços. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, n.13, v.2, p.19-46, 2009. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/download/2730/1782>>. Acesso em: 06 jan. 2022.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010*. OCDE, 2010. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-de-relacoes-internacionais/eventos/arquivos/Relatorio%20OCDE%20-%20Avaliacao%20da%20Gestao%20de%20RH%20no%20Governo%20-Brasil.pdf/view>> Acesso em 16 mai. 2022.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus group: instrumentalizando o seu planejamento*. In: C. K. GODOI; R. BANDEIRA-DE-MELLO; A. B. SILVA (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: <<http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/481>>. Acesso em: 13 set. 2022.

PALUDO, A. V. *Administração Pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. *Caderno de Administração*, Maringá, v.28, n.2, p.55-81, jul./dez. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/54747/751375151568>>. Acesso em: 11 mai. 2022.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista da UI\_IPSantarém*, Santarém, v.8, n.4, p.80-94, 2020. Disponível em: <<https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975/16081>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

PASE, H. L. *et al.* As políticas públicas de capacitação dos funcionários públicos no Brasil. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, Chile, n.29, p.27-44, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/359879331\\_AS\\_POLITICAS\\_PUBLICAS\\_DE\\_C](https://www.researchgate.net/publication/359879331_AS_POLITICAS_PUBLICAS_DE_C)

APACITACAO\_DOS\_FUNCIONARIOS\_PUBLICOS\_NO\_BRASIL/link/62548939ef013420666a72d8/download>. Acesso em: 13 set. 2022.

PORRÚA, M. *et al.* (ed). *Transformação digital e emprego público: o futuro do trabalho do governo*. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.68, n.2, p.417-438, abr./jun. 2017. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004/1065>>. Acesso em: 02 mai. 2022.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: ENAP, 2021.

SANTOS, H. S. *Capacitação interna no campus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins: um estudo de caso do projeto servidor multiplicador*. Orientadora: Patrícia Medina. 2021. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação mestrado profissional em prestação jurisdicional e direitos humanos, Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, Palmas. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/3206/1/Helenara%20Soares%20Santos%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2022.

SANTOS, M. R. F.; SOUSA, M. R. F. A percepção dos servidores técnico administrativos da UFCG sobre a capacitação profissional por meio da EAD. *Conhecimento em Ação*, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p.3-28, jul./dez. 2018. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/18995/12741>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

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*, Passo Fundo, v.6, n.1, p.72-90, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://juntosonline.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1218/826>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M. R.S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S.T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.43, n.2, p.247-369, mar/abr. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 07 fev. 2022.

SILVA, A. L. R. da. *O impacto da capacitação dos servidores nos resultados da segurança universitária federal a partir da implantação da Superintendência de Segurança Institucional a luz do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação: um estudo na*

Universidade Federal de Pernambuco. Orientador: Bruno Campello de Souza. 2015. 111 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências Administrativas - Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, *Campus Recife*, Recife. 2015. Disponível em: < <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/28367>>. Acesso em: 23 dez. 2022.

SILVA, A. R. A; SANTOS, E. A. C.; MEDEIROS, E. R. B. A capacitação dos servidores na Administração Pública Federal. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. São Paulo, ed.2, ano 5, v.3, p.31-38, fev. 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-federal>>. Acesso em: 07 fev. 2022.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. *Gestão: revista científica de administração*, v.10, n.10, p.51-61, jan./jun. 2008. Disponível em: <<https://silo.tips/download/recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 11 abr. 2022.

STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de Desempenho e Capacitação Contínua no Serviço Público: Avanços da política de RH na Administração Pública de uma prefeitura do Alto Vale Do Itajaí. *Planejamento e Políticas Públicas*, n.41, p.117-139, jul./dez. 2013. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4269/1/PPP\\_n41\\_Avaliacao.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4269/1/PPP_n41_Avaliacao.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2022.

UFF. Universidade Federal Fluminense. *Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal Fluminense*. 1983. Disponível em: <<http://www.noticias.uff.br/arquivos/estatuto/estatuto-regimento-uff.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2017. Escola de Governança e Gestão Pública. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=escola-de-governanca-e-gestao-publica>>. Acesso em 15 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2020a. SEI/UFF é destaque em tempos de trabalho remoto. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=seiuff-e-destaque-em-tempos-de-trabalho-remoto>>. Acesso em 13 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2020b. UFF implementa assinatura digital com certificado válido em toda Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=noticias/04-11-2020/uff-implementa-assinatura-digital-com-certificado-valido-em-toda-rede-nacional>>. Acesso em 11 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2021a. Conheça o SISAD, sistema totalmente digital de Avaliação de Desempenho para os servidores técnico-administrativos da UFF. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=conheca-o-sisad-sistema-totalmente-digital-de-avaliacao-de-desempenho-para-os-servidores-tecnico>>. Acesso em 15 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2021b. UFF lança sistema eletrônico para gerenciar projetos tripartite. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=noticias/23-09-2021/uff-lanca-sistema-eletronico-para-gerenciar-projetos-tripartite>>. Acesso em 18 mai. 2022.

UFF. *Universidade Federal Fluminense*, 2022a. Normativas da Progepe. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=normativas-da-progepe>>. Acesso em 15 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2022b. Adesão ao Programa de Gestão é pelo sistema Teleport. Confira! Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=adesao-ao-programa-de-gestao-e-pelo-sistema-teleport-confira>>. Acesso em 01 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2022c. UFF regulamenta Teletrabalho com lançamento do Programa de Gestão. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=noticias/13-05-2022/uff-regulamenta-teletrabalho-com-lancamento-do-programa-de-gestao>>. Acesso em 17 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, 2022d. Portal de editais. Disponível em: <<https://www.editais.uff.br/>>. Acesso em: 30 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, *Instrução de serviço PROGEPE nº 004*, de 13 de março de 2020c. Regulamenta as rotinas dos servidores e procedimentos internos na UFF para adequação às determinações referentes à emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<http://www.noticias.uff.br/bs/2020/03/45-20.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. *Universidade Federal Fluminense*, *Instrução de serviço PROGEPE nº 005*, de 17 de março de 2020d. Altera a Instrução de Serviço PROGEPE nº 004/2020 que regulamenta as rotinas dos servidores e procedimentos internos na UFF para adequação às determinações referentes à emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <[http://www.noticias.uff.br/bs/2020/03/47\(SUPLEMENTAR\)-20.pdf](http://www.noticias.uff.br/bs/2020/03/47(SUPLEMENTAR)-20.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2022.

VILELA, R. B.; RIBEIRO, A.; BATISTA, N. A. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: uma aplicação aos desafios do mestrado profissional em ensino na saúde. *Millenium*, n.2, v.11, p.29-36, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6637/1/3-art-NUVEM%20DE%20PALAVRAS-Rosana%20Vilela-educa%c3%a7%c3%a3o-PT.pdf>>. Acesso em 03 jan. 2023.

WORDCLOUDS, *Word Clouds*, 2023. Free online Wordcloud generator, 2023. Disponível em: <<https://www.wordclouds.com/>>. Acesso em: 03 jan. 2023.

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

## APÊNDICES

### A) *Questionário*

Camila Rodrigues de Souza, servidora técnico-administrativa da Universidade Federal Fluminense (UFF) e discente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da UFF, o convida a participar voluntariamente de uma pesquisa que analisará a percepção dos servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) sobre a participação em ações continuadas de capacitação profissional e a importância dela para a qualidade do serviço prestado.

---

#### **Informações sobre o Questionário:**

- 1) O tempo de resposta previsto é de dez minutos;
  - 2) Por favor, leia com atenção cada pergunta e escolha a opção que melhor represente sua opinião sobre o assunto;
  - 3) Procure não deixar nenhuma pergunta sem resposta, pois sua opinião é muito importante para este estudo;
  - 4) As respostas coletadas ajudarão na elaboração de um diagnóstico, que será apresentado à Direção da EEIMVR;
  - 5) Os dados obtidos serão analisados de forma agregada e exclusivamente com objetivos científicos;
  - 6) As informações deste questionário são sigilosas e não será necessário enviar seu nome ou nenhum outro dado que possa identificá-lo (a);
  - 7) O fornecimento do e-mail faz-se necessário para que sejam evitadas respostas duplicadas devido a problemas durante o envio, assim, o e-mail não será utilizado para identificação do respondente.
-

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

Esta pesquisa faz parte da dissertação de mestrado intitulada “A Percepção dos Servidores Técnico-administrativos de uma Unidade da Universidade Federal Fluminense sobre a Capacitação Profissional Continuada” e está sendo desenvolvida por Camila Rodrigues de Souza, servidora técnico-administrativa da Universidade Federal Fluminense (UFF) e discente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da UFF.

Cabe ressaltar que sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite, será solicitado o preenchimento de um questionário. O critério de inclusão para participação na pesquisa envolve ser servidor técnico-administrativo da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR).

Sua participação é essencial, pois auxiliará a: a) verificar de que modo a capacitação de servidores técnico-administrativos está sendo realizada na EEIMVR; b) compreender os benefícios que a capacitação profissional continuada pode trazer para a melhoria das atividades laborais dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR e; c) identificar propostas que contribuam no âmbito da Unidade para que sejam realizados ajustes e melhorias no que diz respeito à capacitação para o exercício de suas atividades.

A primeira parte do questionário é composta de um breve levantamento sociodemográfico e funcional. Quanto à segunda parte, ela contém questões referentes à percepção sobre a capacitação profissional continuada. Os dados obtidos serão analisados em conjunto e dessa forma, não há a possibilidade de identificação dos participantes da pesquisa, além de o sigilo e o anonimato estarem garantidos.

Ao final do preenchimento de todos os itens, você poderá finalizar o questionário e encaminhar as respostas. A análise dos dados obtidos fará parte da Dissertação, que será defendida publicamente. Em caso de dúvidas sobre esta pesquisa, você poderá esclarecê-las por meio dos seguintes contatos:

a) Mestranda: Camila Rodrigues de Souza, e-mail para contato: souza\_camila@id.uff.br

b) Orientadora: Professora Doutora Soraia Marcelino Vieira, e-mail para contato: soraiamv@id.uff.br

Ao decidir prosseguir com sua participação neste estudo, você estará confirmando que está de acordo com as informações acima e que sua participação é voluntária.

Agradeço por sua participação e colaboração nesta pesquisa!

---

**1ª Parte do Questionário - Levantamento Sociodemográfico e Funcional**

1- Seu e-mail: \_\_\_\_\_

2- Gênero:

Feminino  Masculino  Outro  Prefiro não informar

3- Faixa etária:

de 18 a 24 anos  de 25 a 39 anos  de 40 a 59 anos  60 anos ou mais

4- Escolaridade:

Ensino Fundamental Completo  Ensino Médio / Técnico Completo  Superior Completo  
 Pós-graduação Completa (Especialização)  Mestrado Completo  Doutorado Completo

5- Possui filhos?

Sim  Não

6- Qual é a sua renda familiar?

1 a 3 salários mínimos  4 a 6 salários mínimos  7 a 10 salários mínimos  acima de 10 salários mínimos

7- Qual seu tempo de serviço na UFF?

até 5 anos  de 6 a 10 anos  de 11 a 20 anos  acima de 20 anos

8- Nível de classificação do cargo ocupado:

A  B  C  D  E

9- Assinale o local em que você exerce suas atividades:

Direção Administrativa  Secretaria dos Departamentos de Ensino  Secretaria das Coordenações de Cursos de Graduação ou de Pós-graduação  Setor de Informática  Setor de Suporte aos Administradores  Laboratórios  Biblioteca

---

**2ª Parte do Questionário - Percepção sobre a Capacitação Profissional Continuada**

1- Você já recebe o Incentivo à Qualificação previsto em lei?

Sim  Não

2- Em qual nível de capacitação previsto no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação você se encontra atualmente?

I  II  III  IV

3- Você procura se informar sobre a legislação relativa à capacitação dos servidores técnico-administrativos no serviço público federal?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

4- Você acredita que a capacitação profissional realizada de forma contínua pode auxiliar os servidores a desempenharem melhor suas atribuições profissionais?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

5- Você se sente confiante para realizar a maioria de suas tarefas no ambiente de trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

6- Quando foi a última vez que você realizou alguma iniciativa de capacitação (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, *etc.*)?

Últimos doze meses  de 1 a 3 anos  de 3 a 5 anos  acima de 5 anos  Nunca participei ou não me recordo

7- Quais dos fatores abaixo desestimulariam sua participação em iniciativas de capacitação?

Falta de tempo  Ausência de recursos financeiros para cobrir as despesas  Não ter mais direito à progressão por capacitação  Falta de interesse  Não tenho opinião a respeito

8- Sua chefia imediata apoia sua participação em programas de capacitação?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

9- Você acredita que a UFF oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, *etc.*)?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

10- Você participa do levantamento de necessidades de desenvolvimento elaborado pela UFF, indicando as necessidades de capacitação do setor no qual exerce suas atividades?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

11- Você prefere ações de capacitação que sejam realizadas:

- Presencialmente  Remotas com aulas síncronas  Remotas com aulas assíncronas  
 Formato Híbrido  Não tenho interesse em me capacitar  Não tenho opinião a respeito

12- Você costuma buscar cursos oferecidos por outras instituições para sua capacitação profissional?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

13- As ações de desenvolvimento oferecidas pela Universidade ou aquelas realizadas por meio de outras instituições atendem às necessidades prioritárias do seu setor?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

14- Com o avanço tecnológico e a transformação digital que vem sendo implementada no serviço público, você se sente apto (a) para utilização das ferramentas tecnológicas demandadas no exercício de sua atividade?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião a respeito

**B) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE para Participação no Grupo Focal****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**  
**para Participação no Grupo Focal**

Esta pesquisa faz parte da dissertação de mestrado intitulada “A Percepção dos Servidores Técnico-administrativos de uma Unidade da Universidade Federal Fluminense sobre a Capacitação Profissional Continuada”, que está sendo desenvolvida por Camila Rodrigues de Souza, servidora técnico-administrativa da Universidade Federal Fluminense (UFF) e discente do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFF.

Para a participação, é necessário ser servidor técnico-administrativo da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) e ter respondido ao questionário anteriormente aplicado. Esta etapa da pesquisa tem como objetivo complementar as informações obtidas através desse questionário em relação à percepção dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

Cabe destacar que sua participação nesta etapa também é voluntária e que, caso aceite, você será convidado a participar de um grupo focal. Como participante deste estudo, você poderá se retirar a qualquer momento sem que isso acarrete quaisquer prejuízos de natureza pessoal ou profissional.

Além disso, cabe informar que o grupo focal será gravado, visando exclusivamente a facilitar a transcrição das informações obtidas. É importante dizer ainda que a análise dos dados será realizada conjuntamente e que, dessa forma, os participantes da pesquisa terão o sigilo e o anonimato garantidos. Por fim, destaca-se que a análise desses dados fará parte da Dissertação, que será defendida publicamente.

Ao decidir prosseguir com sua participação neste estudo, você estará confirmando que está de acordo com as informações acima e que sua participação é voluntária.

**Consentimento:**

Recebi claras explicações sobre o estudo em questão, as quais estão registradas neste formulário de consentimento. Além disso, estou ciente de que a pesquisadora deste estudo esclarecerá, em qualquer etapa, todas as minhas dúvidas.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

*C) Perguntas abordadas no grupo focal*

**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA  
UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A  
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA**

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA

- 1) Na opinião de vocês, o que seria a capacitação profissional continuada?
- 2) Como a qualificação profissional pode ser definida?
- 3) De que maneira a capacitação profissional continuada pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos na EEIMVR?
- 4) A pandemia acelerou a implementação de novos processos e sistemas na UFF visando à continuidade na prestação dos serviços. Como aprender a utilizar essas novas tecnologias tem impactado na rotina de trabalho de vocês?
- 5) Quase vinte por cento dos servidores que responderam ao questionário disseram que não têm interesse em se capacitar ou não têm opinião a respeito sobre participarem de iniciativas de capacitação. Na EEIMVR, que incentivos poderiam ser oferecidos aos servidores, incluindo aqueles que já atingiram o nível máximo de capacitação previsto em lei, para que pudessem continuar realizando ações de capacitação profissional?
- 6) A grande maioria dos servidores que responderam ao questionário disseram que as chefias os apoiam a participarem de programas de capacitação. De modo geral, como as chefias têm auxiliado os servidores técnico-administrativos nesse processo?
- 7) Quase a metade dos servidores que responderam ao questionário disseram que raramente ou nunca a UFF oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional dos servidores técnico-administrativos (cursos, palestras, treinamentos, seminários,

congressos, etc.). Quando essas iniciativas são divulgadas pela Universidade, como vocês costumam tomar conhecimento delas?

8) Apenas um terço dos servidores que responderam ao questionário disseram que sempre ou quase sempre participam do levantamento de necessidades de desenvolvimento da UFF, indicando as necessidades de capacitação em seu setor. Como vocês avaliam esse levantamento? De que forma ele pode efetivamente contribuir para suprir as necessidades de capacitação relativas ao seu setor?

9) Alguns dos servidores que responderam ao questionário disseram que costumam buscar cursos oferecidos por outras instituições para sua capacitação profissional. Como vocês percebem essa busca ativa pela capacitação profissional? De que maneira é possível tomar conhecimento sobre esses cursos externos à UFF?

**D) Relatório Técnico****uff** Universidade  
Federal  
Fluminense**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias**

Relatório técnico apresentado pela mestranda Camila Rodrigues de Souza ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, sob orientação da docente Professora Dra. Soraia Marcelino Vieira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Volta Redonda

2023

## **Resumo**

A capacitação profissional continuada tem sido considerada um diferencial para as organizações que a implementam e a incentivam entre seus funcionários. O setor público atualmente passa por um processo de transformação digital, o que está levando as Instituições Federais de Ensino Superior a promoverem a capacitação e a qualificação de seu quadro funcional como uma de suas prioridades. Esse processo vem demandando a utilização de novas tecnologias pelos servidores, tanto em suas atividades laborais, quanto em seu próprio desenvolvimento por meio de ações que utilizam a educação a distância (EaD). O objetivo geral desta proposta de intervenção é aperfeiçoar a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR para que ela ocorra de forma planejada e contínua. Durante a pesquisa realizada na Unidade, percebeu-se, de modo geral, que os técnicos-administrativos entendem a importância da capacitação profissional continuada e que estão participando dessas iniciativas. Porém, identificaram-se alguns aspectos que precisam ser trabalhados internamente para a melhoria da prestação dos serviços. Dessa forma, foram sugeridas ações como, por exemplo, a participação ativa das chefias na capacitação profissional continuada dos servidores; a possibilidade de que os docentes e técnicos-administrativos da própria Unidade atuem como multiplicadores ministrando cursos; a escuta dos servidores para entender quais são suas reais necessidades e de que maneira seria melhor que essas ações fossem executadas; o treinamento básico dos novos servidores para que se familiarizem com suas rotinas de trabalho e conheçam a instituição em que irão atuar; dentre outras. Portanto, considerando os benefícios que a capacitação profissional continuada pode trazer às instituições e aos servidores, sugere-se que ela também deva ser uma prioridade na EEIMVR.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Capacitação profissional. Instituição Federal de Ensino Superior. Qualificação profissional.

### **Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta de intervenção**

As organizações precisam se adaptar às constantes mudanças advindas de um mundo altamente globalizado. No caso do setor público, as entidades e os órgãos também precisam de se adequar a essas mudanças de modo a atender às demandas da sociedade e oferecer serviços públicos de qualidade (BARBIERI, 2012).

Nesse contexto, destacam-se os servidores públicos, que atuam diretamente na prestação dos serviços aos usuários, executando, assim, as políticas públicas. Clemente e Dias (2013) afirmam que o capital humano é um dos recursos mais importantes no setor público, pois ele representa uma quantidade significativa das despesas. Apesar disso, os autores explicam que nesse recurso encontra-se a possibilidade de se obterem ganhos de eficiência e de eficácia. Dessa forma, muitas organizações públicas estabeleceram o desenvolvimento de seus servidores como uma de suas prioridades, utilizando a capacitação profissional continuada para atingirem esse objetivo.

Além disso, as organizações públicas também podem incentivar seus servidores a se qualificarem profissionalmente. Essa qualificação tende a complementar a formação que a capacitação oferece, permitindo que o servidor usufrua da educação formal para adquirir outros conhecimentos que os auxiliarão em suas atividades laborais.

Evidencia-se ainda que tanto a capacitação quanto a qualificação desempenham um importante papel, permitindo aliar o conhecimento à prática. Dessa forma, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), também se busca focar no resultado esperado e no desenvolvimento das habilidades que os servidores técnico-administrativos precisam obter (FREITAS & PEDERNEIRAS, 2020).

A pesquisa que gerou esta proposta foi desenvolvida na Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR), Unidade pertencente à Universidade Federal Fluminense (UFF), que, por sua vez, encontra-se vinculada ao Ministério da Educação. A EEIMVR está situada na cidade de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro, sendo sua história estritamente relacionada à Usina Presidente Vargas da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

Atualmente, a Escola disponibiliza 5 cursos de graduação presenciais em Engenharia Mecânica, Engenharia de Agronegócios, Engenharia de Produção, Engenharia Metalúrgica e Engenharia de Materiais, bem como 1 curso de graduação a distância em Engenharia de Produção. Além disso, conta com 1 MBA em Gerenciamento de Projetos e com 4 programas de pós-graduação: Engenharia Metalúrgica; Engenharia de Produção; Modelagem Computacional em Ciência e Tecnologia e Tecnologia Ambiental. A Escola possui ainda 2.475 alunos, 102 servidores docentes e 45 servidores técnico-administrativos, considerando esta pesquisadora, que também é servidora da Unidade (EEIMVR, 2022).

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL  
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

---

**Público-alvo da proposta**

O público-alvo da proposta em questão é constituído pelos servidores técnico-administrativos da EEIMVR. Porém, com base nos resultados obtidos na pesquisa, as chefias desses servidores poderão auxiliá-los a realizarem os ajustes necessários a fim de que se capacitem e aprimorem os serviços prestados aos usuários da Unidade.

## **Descrição da situação-problema**

No início de 2020, a pandemia da COVID-19 acarretou uma grande mudança na rotina de trabalho dos servidores públicos que, em sua maioria, precisaram exercer suas atividades de forma remota para contribuir com o isolamento social e minimizar a disseminação dessa doença. Assim, diversas entidades e órgãos públicos precisaram adequar seus processos internos, reajustando-os para atenderem a essa nova modalidade de trabalho.

Esse foi o caso também da Universidade Federal Fluminense (UFF), da qual a Unidade foco da pesquisa realizada faz parte. Desse modo, a UFF tratou de realizar as adaptações necessárias o mais rápido possível de forma a atender o princípio da continuidade do serviço público. Todas essas transformações impostas pela pandemia demandaram ainda a participação de muitos servidores em ações de capacitação para que pudessem aprender a utilizar os novos recursos tecnológicos disponibilizados e compatíveis com esse novo jeito de se trabalhar.

Além disso, a UFF tem constantemente desenvolvido novos sistemas que buscam tornar as atividades desempenhadas pelos servidores mais efetivas, principalmente, aquelas voltadas para as rotinas administrativas. A capacitação profissional se mostra essencial para que os servidores da Universidade obtenham o conhecimento necessário para se aperfeiçoarem e se atualizarem quanto ao uso desses sistemas.

Appugliese (2018), ensina que é preciso refletir ainda sobre o valor que o servidor público atribui à capacitação oferecida no seu ambiente de trabalho. Analisar a percepção dos servidores sobre a capacitação profissional continuada e a importância dela para a qualidade do serviço prestado é essencial para que as organizações públicas efetuem o planejamento e atendimento das novas dinâmicas para o aperfeiçoamento de seu quadro funcional. Assim, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como os servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) avaliam a capacitação profissional continuada para a melhoria da qualidade dos serviços que são ofertados aos usuários internos e externos da Unidade?

Por todo o exposto, a pesquisa justificou-se, na medida em que a complexidade dos processos relativos ao atual mundo do trabalho exige dos trabalhadores conhecimento e domínio das novas tecnologias que são constantemente lançadas e aplicadas às suas atividades laborais. Então, entender o processo de capacitação profissional continuada pode auxiliar as organizações públicas a se planejarem e a se adaptarem ao atendimento dessas novas demandas que vão surgindo. Ademais, a capacitação profissional dos servidores é considerada essencial para aquelas instituições públicas que desejam aprimorar seu quadro funcional e, conseqüentemente, a qualidade de seus serviços.

### **Objetivos da proposta de intervenção**

O objetivo geral desta proposta de intervenção é aperfeiçoar a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR para que ela ocorra de forma planejada e contínua. Para atingir esse objetivo, foi necessário identificar propostas que possam contribuir, no âmbito da Unidade, para que os servidores técnico-administrativos e suas chefias realizem ajustes e melhorias no que diz respeito à capacitação profissional continuada desses servidores.

## **Diagnóstico e análise da situação-problema**

Durante a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, muitas questões ficaram evidentes a partir das respostas dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR apresentadas no questionário e nos grupos focais. Dessa forma, foi realizada uma síntese contendo as informações principais que podem ser foco de uma intervenção de modo a se obterem melhorias na capacitação profissional continuada desses servidores.

Em primeiro lugar, é possível observar, nas respostas provenientes do questionário, que alguns servidores ainda não desfrutam de incentivos constantes no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, como é o caso da progressão por capacitação profissional e do Incentivo à Qualificação. Pode-se sugerir que a ocorrência desses fatores esteja relacionada aos servidores não terem o interesse em se capacitarem, em se qualificarem ou até mesmo desconhecerem a legislação que trata do assunto. Segundo Medeiros, Dantas e Silva (2017), conhecer bem essas normas constantes na carreira dos servidores é fundamental também para que o desenvolvimento individual também esteja alinhado ao da instituição.

Ainda com relação às respostas do questionário, percebeu-se que há um grande número de servidores que têm consciência da importância que a capacitação profissional continuada tem para o melhor desempenho de suas atribuições profissionais. Porém, quando perguntado a eles qual foi a última vez que realizaram alguma iniciativa de capacitação profissional (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, *etc.*), verificou-se que havia 10% dos respondentes que se capacitaram há mais de 5 anos e 12% que disseram nunca terem participado dessas ações ou que não se recordam, totalizando essas duas categorias 22% dos servidores. Isso demonstra uma necessidade de oferecimento de cursos para atualização desses servidores.

No questionário, foi apontado também pelos servidores quais dos fatores previamente listados desestimulariam suas participações em iniciativas de capacitação, sendo que 32% deles se sentiriam desestimulados por não terem mais direito à progressão por capacitação; 29% dos respondentes disseram ser a falta de tempo; 20% dos servidores mencionaram a ausência de recursos financeiros para cobrir as despesas e 17% deles assinalaram a falta de interesse.

Cabe informar que, através das respostas obtidas com a aplicação do questionário, foi possível constatar apenas algumas características relacionadas à capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR. Como a composição desse questionário se baseava em questões fechadas, as respostas encontradas não foram suficientes para aprofundar determinados aspectos que mereciam ser mais bem trabalhados.

Dessa forma, foi necessária a realização de dois grupos focais para a complementação das informações levantadas. Nesses grupos focais, foram citados vários assuntos pelos servidores

## A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

### CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

presentes. Destacam-se adiante os principais deles, que auxiliam numa melhor compreensão da percepção que os servidores possuem sobre a capacitação profissional.

Nesse contexto, foram abordados aspectos como a ausência de um planejamento aplicado à capacitação profissional continuada desses servidores, o que os leva, muitas vezes, a fazer cursos que não são aplicados diretamente na rotina de trabalho; a ausência/ineficiência de uma capacitação inicial específica para os servidores novos, mesmo havendo a designação de um tutor para auxiliá-los nas tarefas; falta de atendimento às demandas específicas de alguns cargos, sendo oferecidos na maioria das vezes cursos voltados para área administrativa; a ausência de uma capacitação de forma padronizada para as atividades desenvolvidas no mesmo setor, principalmente por conta da recente unificação das secretarias; a ausência de um manual de procedimentos para os setores; a ausência/ineficiência de capacitação em setores fortemente associados a mudanças tecnológicas como, por exemplo, o setor de informática.

Além disso, foi mencionado pelos servidores problemas como ausência de capacitação continuada para a utilização das novas tecnologias, o que eles acabam aprendendo somente na prática diária; a ausência de reuniões realizadas entre os colegas dentro da Unidade para a troca de conhecimento informalmente; a falta de envolvimento da chefia na rotina de trabalho dos servidores, dificultando a sugestão das ações de capacitação necessárias para esses profissionais; o oferecimento de oportunidades que só ocorrem na cidade de Niterói, onde está localizada a Reitoria e os principais *campi* da Universidade; a falta de retorno quanto ao não atendimento dos cursos encaminhados pelos servidores para o levantamento de necessidades de desenvolvimento da UFF, sendo observada na pesquisa a baixa adesão a esse levantamento.

Durante as conversas nos grupos focais, também apareceram alguns assuntos que merecem destaque pela relevância de seu conteúdo, mas que não estavam totalmente relacionados às perguntas realizadas. Ressalta-se que esses temas também auxiliam numa melhor compreensão da percepção dos servidores da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

Dentre os principais, foram citados a necessidade de um mapeamento de competências dentro da Unidade a fim de direcionar a capacitação profissional dos servidores; o aprimoramento da gestão do conhecimento, uma vez que, ao deixarem a Universidade, seja por aposentadoria, remoção, falecimento ou até mesmo exoneração, os servidores costumam levar consigo o conhecimento adquirido ao longo do período em que exerceram suas atividades; a retenção de conhecimento por parte de alguns dos servidores; bem como a falta de um banco de dados onde conste os talentos desses servidores, demonstrando os cursos em que participaram e suas formações profissionais.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL  
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

---

Sobre a gestão do conhecimento, Batista (2012) ensina que ela é fundamental na Administração Pública, pois pode auxiliar as organizações a enfrentarem novos desafios, implementarem práticas inovadoras de gestão e a melhorarem a qualidade de seus processos, produtos e serviços públicos em benefício da sociedade em geral. Por isso, as organizações públicas devem investir em programas de educação e capacitação para seus funcionários.

De modo a se resumir os principais aspectos discutidos nos grupos focais, elaborou-se o quadro apresentado a seguir:

**Quadro 1** – Resumo dos Principais Temas ou Assuntos Abordados nos Grupos Focais

<b>Principais Temas ou Assuntos Abordados nos Grupos Focais</b>	
Manual de procedimentos / tutoriais	Reconhecimento/ bem-estar/ motivação / autorrealização por meio da capacitação / qualificação
Atualização de manuais disponíveis no <i>site</i> da UFF	Padronização dos procedimentos para o mesmo setor
Planejamento da capacitação profissional continuada dos servidores	Problemas na comunicação interna que afetam a troca de conhecimentos entre os setores
Capacitação de ambientação/ inicial/ básica para novos servidores	Importância do apoio dos colegas para resolução das dúvidas diárias
Capacitação específica para cada cargo	Importância do conhecimento da rotina de trabalho do servidor pela chefia
Capacitação informal através dos colegas (dia a dia) / tutor designado	Apoio das chefias para os servidores se capacitarem / se qualificarem
Capacitação para as chefias	Frustração quanto ao não atendimento dos cursos solicitados através do levantamento de necessidades de desenvolvimento
Capacitação alinhada às competências e ao perfil dos servidores	A maioria dos cursos da UFF são voltados para atividades administrativas, faltando a parte técnica específica de outros cargos
Oportunidades que só acontecem na sede em Niterói	Avaliação de desempenho apontando as necessidades de capacitação
Ganhos com efetividade nas tarefas diárias por meio da capacitação profissional continuada	Servidor multiplicador dentro da Unidade
Ausência ou ineficiência de ações de capacitação voltadas para os diversos sistemas da UFF / aprendizagem de determinados sistemas somente na prática diária	Banco de dados com os talentos dos servidores
Ausência ou ineficiência de ações de capacitação em setores que lidam diretamente com a constante mudança tecnológica	Retenção de conhecimento por alguns
Incentivo à capacitação/ qualificação por parte da UFF	Gestão do conhecimento / compartilhamento de conhecimento entre os servidores

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL  
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

Incentivo financeiro atribuído à capacitação/ qualificação	Participação dos servidores no processo de capacitação profissional continuada
---	---

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Considerando todo o exposto, foi observada a possibilidade de intervenção em algumas das questões levantadas de modo a aperfeiçoar a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR para que ela ocorra de forma planejada e contínua. Assim, serão apresentadas a seguir algumas propostas que poderão contribuir para tornar a capacitação desses servidores mais efetiva.

### **Proposta de intervenção**

As ações aqui descritas têm como objetivo propor ajustes e melhorias relacionadas à capacitação profissional continuada dos servidores técnico-administrativos que podem ser implementadas dentro da EEIMVR. Essas propostas podem auxiliar as chefias e os servidores para o aprimoramento do serviço prestado não somente à comunidade interna, mas também ao público externo à Unidade pesquisada.

Em primeiro lugar, é preciso entender que o ambiente de trabalho é percebido como um local complexo. Dessa forma, é necessário considerar que fatores motivacionais como, por exemplo, a satisfação, o salário, as relações interpessoais e o reconhecimento no trabalho podem acabar influenciando a capacitação profissional dos servidores e, portanto, devem ser levados em conta nesse processo (APPUGLIESE, 2018).

Além disso, não há oficialmente um setor de gestão de pessoas ou um servidor que seja responsável exclusivamente por essa área na EEIMVR. Isso pode dificultar de certa forma o planejamento e a implementação dessas ações de capacitação profissional continuada. Porém, demonstrados todos os benefícios que essa capacitação pode trazer para a Unidade, sugere-se, se possível, que um servidor seja designado para esse fim.

Cabe lembrar ainda que a gestão de pessoas não se resume a desenvolver somente ações que capacitem/qualifiquem esses servidores. Esse setor possui diversas atribuições e é responsável por gerir um dos recursos mais importantes das instituições: o capital humano. Assim, a gestão de pessoas poderá de forma mais efetiva formular, executar e avaliar políticas com essa finalidade, além de executar outras tantas atribuições, atuando em regime de colaboração com os demais atores da organização (BERGUE, 2019).

É importante realizar um diagnóstico das competências dos servidores técnico-administrativos para identificação das necessidades que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas. Desse modo, é possível sugerir as ações de capacitação gerais a serem aplicadas aos setores e também aquelas específicas para cada servidor. Destaca-se ainda que todo esse processo deve seguir a legislação vigente, principalmente aquela relacionada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Segundo Bergue (2019), as políticas de capacitação de pessoas são mais efetivas quando focadas no desenvolvimento de competências necessárias, especialmente em conhecimentos e habilidades. A precisão desse foco está diretamente associada à qualidade do diagnóstico das necessidades de capacitação e de desenvolvimento; o que, por sua vez decorre das competências mapeadas (existentes x necessárias) na instituição. Essa lacuna é o substrato essencial e deve ser utilizada para fazer o direcionamento da política de educação e de desenvolvimento de pessoas.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL  
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

O envolvimento das chefias no processo também é essencial, uma vez que podem atuar indicando as competências necessárias dos setores; sugerirem as iniciativas de capacitação ou de qualificação prioritárias e avaliarem a efetividade da participação dos servidores nessas ações. Ademais, é fundamental a conscientização das chefias para que entendam de forma clara a importância que a capacitação profissional continuada pode trazer aos servidores. Desse modo, as chefias poderão planejar a liberação desses servidores para a realização das ações necessárias dentro do horário de trabalho.

Quando não for possível a realização de iniciativas de capacitação profissional continuada de forma remota, por meio da educação a distância, deve-se incentivar a participação dos servidores nessas iniciativas ministradas em outros *campi* ou em outras instituições. Neste caso, avaliar a possibilidade de apoio aos servidores por meio do pagamento da inscrição no evento, além de diárias e de passagens para cobrir as despesas. Para tanto, é possível usufruir do benefício do Apoio a Iniciativas de Capacitação, disponibilizado periodicamente pela Escola de Governança e Gestão Pública da UFF.

Além disso, verificar a possibilidade de que os professores e técnicos-administrativos da própria Unidade atuem como multiplicadores, ministrando esses cursos para os servidores. Para incentivar a participação dos servidores, é preciso lembrar que devem ser utilizadas diversas formas voltadas para o aprendizado (vídeos, escritas, práticas), pois cada servidor possui mais facilidade e interesse com uma delas.

Desse modo, vale lembrar que ouvir os servidores, antes desse processo, é essencial para entender quais são suas reais necessidades e de que maneira seria melhor que essas ações fossem executadas, por exemplo, presencialmente ou de forma remota. Medeiros, Dantas e Silva (2017) sugerem que é muito importante que haja uma maior participação dos técnicos-administrativos dentro da instituição. Além disso, os autores afirmam que as práticas de gestão implantadas devem estar em sintonia com o desenvolvimento institucional e dos técnicos-administrativos.

É fundamental também desenvolver ações dentro da Unidade que visem à integração e ao treinamento básico dos novos servidores para que se familiarizem com suas rotinas de trabalho e conheçam a instituição em que irão atuar. Após essa ambientação, deve-se promover continuamente a capacitação desses servidores, através de planejamento dessas ações.

Mostra-se, igualmente, relevante, a elaboração e a divulgação periódica de cartilhas que contenham informações sobre o plano de carreira, legislações específicas e os benefícios oferecidos pela UFF, que muitas vezes são desconhecidos pelos servidores. Ademais, sugere-se, sempre que possível, o encaminhamento de instituições que promovam cursos de interesse para os servidores técnico-administrativos lotados na EEIMVR.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL  
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

Observa-se também a necessidade de elaboração de manuais de procedimentos dentro dos setores para a melhoria da gestão do conhecimento dentro da Unidade. Isso é importante, principalmente, para que o conhecimento adquirido pelos servidores não se perca quando eles saírem da instituição. Além disso, é preciso estimular o compartilhamento interno do conhecimento adquirido pelos servidores, criando ambientes propícios para que isso ocorra.

Destaca-se ainda a possibilidade da implementação de um banco de talentos, contendo todas as ações de capacitação e de qualificação profissional realizadas por cada servidor técnico-administrativo da Unidade, observando a importância de que seja periodicamente atualizado. Esse cadastro facilitaria a gestão de talentos internamente e poderia auxiliar na busca por multiplicadores para atuarem nas iniciativas de capacitação profissional continuada.

Caso possível, os usuários dos serviços prestados dentro da Unidade podem auxiliar avaliando esses serviços e sugerindo as capacitações necessárias. Nesse sentido, o cidadão, usuário do serviço, pode atuar na construção das ações de capacitação, por meio de espaços para críticas e sugestões, conferindo-lhe a oportunidade de apontar falhas que podem ser menos perceptíveis às chefias e aos servidores de determinados setores (STASSUN & WIPPEL, 2013).

Cabe lembrar que capacitar continuamente os servidores públicos pode gerar muitos benefícios como, por exemplo, ganhos com produtividade, contribuir com a motivação desses servidores para o trabalho e até mesmo auxiliando na preservação de equipamentos utilizados na rotina laboral. Dessa forma, sugere-se que as propostas aqui relacionadas sejam implementadas dentro da Unidade objeto deste estudo.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL  
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

---

**Responsáveis pela proposta de intervenção e data**

Camila Rodrigues de Souza, Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFF,  
Servidora Técnico-administrativa da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta  
Redonda – EEIMVR/UFF, e-mail: souza\_camila@id.uff.br.

Soraia Marcelino Vieira, Doutora em Ciência Política, Professora Adjunta da  
Universidade Federal Fluminense, soraiamv@id.uff.br.

Documento elaborado em 18 de fevereiro de 2023.

---

## Referências

APPUGLIESE, M. M. E. *Capacitação dos Servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Cubatão (IFSP)*, 2018. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40407/000816836.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2022.

BARBIERI, U. F. *Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico*. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, F. F. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2022.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

CLEMENTE, A; DIAS, H. L. Capital humano no setor público: análise dos municípios paulistas do Vale do Ribeira. *Revista Universo Contábil*, v.9, n.2, p.27-44, jun. 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2968/2344>>. Acesso em: 06 dez. 2021.

EEIMVR. Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda. *Nossa História*. Disponível em: <[https://engenhariavr.uff.br/?page\\_id=60](https://engenhariavr.uff.br/?page_id=60)>. Acesso em 13 set. 2022.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na Administração Pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFMG. *Recape*, v.10, n.1, p.149-166, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/42304>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

MEDEIROS, A. L. de.; DANTAS, E. L. B.; SILVA, M. A. da R. O plano de carreira dos técnicos administrativos de universidades federais: o caso de uma universidade federal do norte do Brasil. *Revista Observatório*, Palmas, v.3, p. 584-618, 2017. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3445/9688>>. Acesso em: 09 nov. 2022.

STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de Desempenho e Capacitação Contínua no Serviço Público: Avanços da política de RH na Administração Pública de uma prefeitura do Alto Vale Do Itajaí. *Planejamento e Políticas Públicas*, n.41, p.117-139, jul./dez. 2013. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4269/1/PPP\\_n41\\_Avaliacao.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4269/1/PPP_n41_Avaliacao.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2022.