

**AVALIAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ COM FOCO NOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

GLICIELLE BEZERRA DE QUEIROZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ROSELANE GOMES BEZERRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

AVALIAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ COM FOCO NOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Diante das intensas e complexas transformações ocorridas em âmbito mundial as organizações buscaram a reconfiguração de suas estratégias, potencializando a valorização do capital humano para alcançar seus objetivos. No setor público, a gestão de pessoas recebe destaque no contexto das reformas de Estado ocorridas em vários países a partir da década de 1980. Tais reformas foram alicerçadas nos princípios da administração gerencial que dão evidência ao modelo de gestão direcionada a resultados, valorizando a gestão estratégica de pessoas como suporte ao alcance dos objetivos das organizações (HOOD, 1991; DENHARDT, 2012; MIRANDA; 2018). Assim, a relação entre práticas de gestão de pessoas e resultados em organizações públicas receberam atenção em diferentes pesquisas (MESSERSMITH *et al.*, 2011; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; HAI *et al.* 2020).

Seguindo essa tendência global, a administração pública brasileira passou a canalizar seus esforços para modernizar a máquina pública, adotando um novo olhar sobre sua maneira de gerenciar. Dessa forma, a partir da década de 1990, o governo brasileiro passou a implementar o modelo de Administração Gerencial que era inspirado nas práticas de gestão das empresas privadas e que tinha como principal objetivo promover a melhoria na prestação de serviços à população. Dentre as medidas adotadas pelo novo paradigma, o reconhecimento do capital humano aparece como uma alternativa para rejeitar o comodismo e incentivar a capacitação dos servidores públicos.

Como resultado dessa nova percepção sobre os servidores públicos foi criada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707 de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A referida legislação trata do desenvolvimento permanente do servidor público com a finalidade de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 2006).

Embora a PNDP se aplique a todos os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo na administração pública federal, o presente estudo tem seu foco na categoria dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), procurando compreender a relação desse grupo com a política em questão, tendo em vista que esses profissionais não possuem atribuições de ensino, pesquisa e extensão, como os docentes, mas apenas funções de apoio técnico-administrativo a estas atividades.

Para uma melhor compreensão acerca da aplicabilidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas práticas de gestão de pessoas do serviço público brasileiro, esta pesquisa buscou estudar a execução dessa política no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), instituição que ocupa lugar de destaque no cenário da educação superior no Brasil, aparecendo em classificações entre as melhores universidades do país, como no Ranking Universitário Folha de 2019 (RUF), organizado pelo jornal Folha de São Paulo, segundo o qual a UFC alcançou a 11ª posição, com destaque para as áreas de ensino, pesquisa, mercado, inovação e internacionalização (RUF, 2019).

Visando nortear a obtenção das respostas que conduzirão à sua compreensão, partiu-se da seguinte indagação: Como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é executada na Universidade Federal do Ceará para os servidores técnico-administrativos em educação?

O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar a execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Universidade Federal do Ceará com foco nos servidores técnico-administrativos em educação. O estudo adotou uma abordagem qualitativa com aportes quantitativos, mediante a realização de 13 entrevistas, análise documental, bem como aplicação de 346 questionários junto a servidores da UFC.

2 A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A Gestão Estratégica de Pessoas - surgida na década de 1980 - propõe a superação do modelo da Administração de Recursos Humanos, tradicionalmente centrado em ações operacionais e administrativas, por uma área gestão de pessoas responsável por intermediar a relação entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar (CAMÕES, 2013). Entre as alterações ocorridas na forma de gerir pessoas pode-se citar a alteração no perfil exigido pelas organizações, o deslocamento do foco do controle dos funcionários para a ênfase em seu desenvolvimento e uma maior participação das pessoas no sucesso da organização (DUTRA, 2001).

Em meio às transformações sofridas pela gestão de pessoas na administração pública brasileira, no século XXI destaca-se a orientação para um modelo neoliberal, ao qual interessa manter um quadro de servidores cujas ações estão pautadas na excelência, nos resultados e no desenvolvimento da organização na qual estão inseridos (CAMARGO *et al.*, 2014). Esse paradigma ficou conhecido como modelo de administração gerencial e foi implementado no Brasil a partir da década de 1990. Assim, a administração pública passou a adotar algumas práticas da iniciativa privada em seus processos gerenciais, adaptando-as à sua realidade (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Para Carmo *et al.* (2018), o modelo de administração pública gerencial influencia práticas direcionadas aos recursos humanos, os quais passam a ser vistos como ativos essenciais para atingir os objetivos institucionais. Conforme Schikmann (2010), essa visão tem conduzido as instituições públicas a reavaliar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para atingir o desempenho desejado. A autora afirma ainda que a sociedade tem ampliado seu nível de exigência em relação ao poder público, o que requer uma atuação voltada para a eficácia e a efetividade das ações governamentais.

Historicamente, as instituições públicas foram marcadas por padrões de procedimento que acabaram por produzir distorções profundas na forma como a sociedade enxergava esses servidores, criando um senso comum de que o trabalho do servidor público era marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade (CARVALHO *et al.*, 2009).

Com a introdução do novo modelo, características exigidas do trabalhador no setor privado como proatividade, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade de adaptação, criatividade, pensamento crítico e familiaridade com as tecnologias da informação passam a ser requeridas do servidor público, dessa vez não de acordo com um contexto mercadológico, mas, com o objetivo de preparar-se para servir melhor a sociedade (LIMA; SILVA, 2015).

Embora essas mudanças não sejam novidade para as empresas privadas, nas instituições públicas elas representam uma grande transformação que não se restringe às estruturas e seu funcionamento, mas se estende a aspectos mais profundos como a ressignificação dos sentidos que, tanto o servidor quanto a sociedade, atribuem ao que é público (SCHIKMANN, 2010).

Segundo Schikmann (2010), o papel estratégico assumido pela área de gestão de pessoas implica em conhecer a essência da organização e de cada um de seus setores a fim de entender suas necessidades para que seja possível alocar os profissionais de acordo com o

perfil adequado, o que abrange a questão do desenvolvimento, uma vez que novas competências individuais poderão ser requeridas.

Nelson (2011) considera que a capacitação é uma das principais estratégias e políticas para a obtenção dos fins do Estado, proporcionando uma melhor prestação dos serviços públicos, e da administração pública, com o alcance das metas traçadas pelo governo gestor. Assim, para o autor, a participação em programas de treinamento regularmente instituídos deveria ser a regra da capacitação dos servidores, pois a Administração detém os recursos financeiros e operacionais para executar tal tarefa. Contudo, o que se observa nos quadros da administração pública é uma grande quantidade de pessoas desmotivadas e não capacitadas, contra um pequeno número de servidores que desejam se capacitar, mas que encontram uma série de dificuldades burocráticas, que os leva a assumir a capacitação por conta e risco próprios sem que haja incentivo por parte da administração (NELSON, 2011).

Cardoso (2017) afirma que apesar de a legislação ter um caráter transversal, sua desarticulação com as práticas de gestão de pessoas no serviço público ainda provoca a carência de ações integradas de capacitação que resultam em ações isoladas que não são capazes de contemplar todos os servidores.

Tradicionalmente, a administração pública brasileira apresenta elementos ligados ao patrimonialismo e à burocracia. Dessa forma, podem emergir disfunções como valorização exacerbada do tempo de serviço em detrimento das competências e a proteção dos cargos e funções, as quais denotam traços de clientelismo, escassez de meritocracia e de transparência na gestão de pessoas do setor público (SCHIKMANN, 2010). Conforme a autora, esse contexto desvaloriza o desempenho e desfavorece a busca por aprimoramento e aquisição de competências a serem aplicadas na organização para atingir resultados.

Segundo Schikmann (2010), as normas existentes no próprio plano de cargos, tais como utilizar o tempo de serviço como critério para promoção e a improvisação de gratificações como forma de compensação diante da impossibilidade de aumento salarial, podem promover a acomodação dos servidores. A autora afirma ainda que, dar pouca ou nenhuma ênfase ao desempenho, aos resultados e aos critérios de mérito, revela a falta de mecanismos que estimulem o desenvolvimento profissional contínuo.

Conforme Dantas (2015), há várias críticas ao serviço público que consideram a existência de um número excessivo de carreiras tradicionalmente estruturadas segundo a formação profissional e não pelas atividades a serem desempenhadas, além do fato de os cargos possuírem atribuições específicas, o que dificulta as possibilidades de mobilidade, apesar de os servidores deterem as competências necessárias.

As atribuições dos cargos do Plano de Carreira dos cargos Técnico- Administrativos em Educação (PCCTAE) eram orientadas pelo Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, datado de 28 de novembro de 2005 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005). No entanto, este documento foi tornado sem efeito por meio do Ofício-Circular nº 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, de 14 de março de 2017, o qual não justifica o motivo da decisão, orientando apenas que sejam observadas as descrições dos cargos constantes do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE, objeto do Decreto nº 94.664 de 1987, até a publicação do regulamento dos cargos do PCCTAE (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2017).

Dessa forma, atualmente, as atribuições de cargo na Universidade Federal do Ceará são orientadas pelo PUCRCE, de 1987, que, além do Decreto nº 94.664, conta com dois volumes anexos, produzidos em material datilografado, os quais contém as atribuições dos cargos. Faz-se necessário destacar que esta descrição de cargos precisa passar por uma atualização, tendo em vista que algumas atividades se modernizaram com o passar do tempo, não correspondendo integralmente com o que está descrito.

A atual descrição de cargos, restringe a atuação dos servidores, o que desestimula a multifuncionalidade e a visão integrada, além de abrir espaço para os chamados desvios de função, bastante comuns no serviço público (SCHIKMANN, 2010). Segundo a autora, a rigidez nas estruturas organizacionais e as barreiras à mobilidade funcional não condizem com a complexidade das demandas sociais, nem com as reivindicações dos servidores por carreiras, realização e reconhecimento pessoal.

Corroborando com Schikmann (2010), Magalhães *et al.* (2010) afirmam que as progressões de carreira dos servidores técnico-administrativos são restritas, por conta da legislação que somente permite a mudança de cargo de classes distintas, mediante novo concurso público. O resultado disso, são os casos nos quais o servidor, após realizar um curso superior, continuará ocupando um cargo de nível médio, sem que a universidade possa recompensá-lo por seu empenho, o que contribui para que os novos conhecimentos nem sempre sejam aproveitados no cargo que ocupam (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

Ao pesquisar o processo de capacitação implementado à luz da PNDP na Universidade Federal da Bahia (UFBA), Teixeira Filho *et al.* (2017) identificaram aumento de eventos de capacitação, elevação expressiva de servidores com pós-graduação; novas adoções de avaliações (de expectativa e de reação) dos cursos promovidos e estímulos aos servidores relativos a compensações financeiras e de progressão. Contudo, constataram problemas relacionados: à falta de diretrizes estratégicas claras no PDI da UFBA em relação ao que se espera para a qualificação do quadro de servidores técnicos; foco em competências pouco úteis ao contexto pessoal e profissional dos envolvidos; oferta de um mix de cursos padronizados e pouco aderentes às necessidades da organização e dos servidores; não explicitação das metas a serem atingidas pela capacitação; falta de um modelo de avaliação mais amplo, o qual permita que se verifiquem os reais impactos institucionais da capacitação.

Apesar dos avanços, a gestão de pessoas no serviço público ainda está longe de contribuir de forma efetiva para a adequação do perfil dos servidores às demandas plurais e complexas da sociedade, as quais exigem ações eficazes e resultados de qualidade (MOURA; SOUZA, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa apresenta abordagem qualitativa com aportes quantitativos, de natureza exploratório-descritiva delineada como bibliográfica e documental, constituindo-se em um estudo de caso e de campo.

A coleta e análise dos dados emprega a estratégia metodológica da triangulação a qual propõe a utilização de múltiplas fontes de informação a fim de que se obtenha uma análise mais completa do fenômeno em estudo (MINAYO, 2005). Portanto, além do levantamento bibliográfico e documental, a coleta de dados também foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de questionários.

O universo e a amostra são integrados pelo gestor responsável pela execução da PNDP na Universidade Federal do Ceará e pelos servidores técnico-administrativos em educação que recebem a política na instituição. A perspectiva metodológica de avaliação adotada no presente estudo alinha-se ao modelo experiencial proposto por Lejano (2012) que se propõe a trazer uma metodologia de avaliação mais complexa, buscando proporcionar uma visão realista da situação que envolve a política a partir da análise da experiência concreta dos atores envolvidos.

A escolha desse paradigma para a avaliação da execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Universidade Federal do Ceará, foi pensada com o intuito de obter um resultado que refletisse a realidade da política na instituição, não se restringido ao

que está posto na legislação, mas confrontando essas informações com o discurso dos atores responsáveis pela sua execução e com a perspectiva dos servidores que recebem a política.

A coleta dos dados empregou a estratégia metodológica da triangulação a qual propõe a utilização de múltiplas fontes de informação para que se obtenha uma análise mais completa do fenômeno em estudo.

Tomando por base a ideia da triangulação, a coleta de dados foi realizada em duas partes: a primeira contemplou uma pesquisa bibliográfica e documental com o intuito de apresentar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, já a segunda parte foi composta pela pesquisa de campo, com uma etapa qualitativa e outra quantitativa.

A etapa qualitativa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, com duas categorias de sujeitos: o executor e os que a recebem. Na categoria de executor estava o gestor responsável pela execução da PNDP na UFC para compreender a dinâmica de execução da referida política na instituição, já na categoria dos que recebem a política foi entrevistada uma amostra intencional de 12 (doze) servidores técnico-administrativos em educação para entender suas percepções a partir de sua experiência com a PNDP na instituição.

A etapa quantitativa consistiu na aplicação de um questionário, aplicado de forma eletrônica, por meio da ferramenta Formulários Google, a uma amostra estatística de 346 sujeitos calculada sobre o total de servidores TAE da UFC. Ressalte-se que este instrumento de coleta de dados, continha questões fechadas semelhantes às perguntas presentes no roteiro de perguntas da etapa qualitativa, contendo cinco perguntas com respostas dispostas em modelo de múltipla escolha e onze afirmações tocantes à percepção dos servidores TAE sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, distribuídas em escala do tipo Likert de cinco pontos, que buscavam verificar o nível de concordância, representado de 1 a 5, equivalente a “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, respectivamente e, ao final, continha uma questão aberta com espaço livre para que fosse possível realizar comentários, críticas e/ou sugestões sobre a pesquisa.

Na apreciação dos dados qualitativos, foi utilizado o método da análise de conteúdo por ser uma forma converter um texto em variáveis numéricas para análise quantitativa de dados (BARDIN, 1977; LAVILLE; DIONNE, 1999). Nesse método, o material analisado é agrupado em várias unidades de código definidas pelo pesquisador, criando-se uma moldura de codificação na qual as unidades são listadas verticalmente, permitindo a análise de cada comunicação a ser acrescentada no eixo horizontal (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para cada uma das categorias de análise, foram estabelecidas as unidades de contexto e de registro a fim de facilitar a identificação dos elementos citados nas entrevistas. Esses dados foram transcritos em documento de texto e analisados com o auxílio da ferramenta ATLAS.ti 8. Já os dados quantitativos, foram tabulados em planilha eletrônica e analisados com base em estatística descritiva no software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (versão 26.0).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) foi regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Esse decreto revoga o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998 que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores.

Depreende-se artigo 1º que as finalidades da PNDP estão alinhadas aos princípios da administração gerencial, objetivando a melhoria na prestação dos serviços públicos, com foco no capital humano como instrumento de geração de valor para o cliente-cidadão. Já o artigo 2º esclarece três terminologias utilizadas na redação do decreto, são elas: capacitação, gestão por competências e eventos de capacitação (BRASIL, 2006).

A política traz diretrizes para que a administração pública incentive, apoie e promova continuamente a capacitação dos servidores para que desenvolvam suas competências para o desempenho de suas funções, proporcionando uma maior eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos. Também é ressaltado o papel das instituições federais de ensino e das escolas de governo como promotores de cursos de capacitação (BRASIL, 2006).

O Decreto prevê que os órgãos e entidades da administração pública federal deverão incluir, em seus planos de capacitação, ações voltadas à preparação de servidores para assumir cargos de direção e assessoramento superiores, que terão prioridade nos programas de desenvolvimento (BRASIL, 2006).

A PNDP trata ainda de autorizações de afastamentos de até 48 meses, para cursos que inviabilizem o cumprimento da jornada semanal de trabalho, tais como Estágios, Especialização, Mestrado e Doutorado, além da previsão de até três meses de Licença para Capacitação a cada cinco anos de efetivo exercício (BRASIL, 2006).

A gestão por competências foi um conceito introduzido no serviço público por meio do decreto que instituiu a PNDP. O decreto inovou ao agregar essa terminologia recorrente na iniciativa privada como estratégia para o alcance de objetivos, além de gerar um diferencial competitivo. No entanto, o texto não se aprofundou no sentido de explicar a operacionalização desse conceito em uma realidade tão distinta do ambiente organizacional das empresas.

De acordo com o documento “Guia da Gestão da Capacitação por Competências” publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a institucionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal representou um avanço no sentido de consolidar a ideia de que o desenvolvimento profissional é um elemento que interfere de forma relevante na qualidade da prestação dos serviços públicos e, para tanto, adota a visão de que os servidores devem possuir os requisitos necessários para o alcance dos resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação (BRASIL, 2012).

É interessante ressaltar que o próprio Guia que se propõe a auxiliar na instrumentalização técnica da gestão da capacitação por competências foi divulgado no ano de 2012, ou seja, aproximadamente seis anos após o lançamento da política. Além de ter sido formulado tardiamente, o texto destaca que o documento não foi publicado com o intuito de acender um debate acadêmico e não pretende polemizar perspectivas, nem discutir sobre novos conceitos ou instrumentos, mas apenas repetir e explicitar entendimentos já difundidos pelas escolas de governo e pelo Comitê Gestor da PNDP. Esse posicionamento assumido pelos elaboradores do documento restringe a operacionalização da política a um grupo específico, o que denota a falta de abertura ao diálogo com outros estudiosos que não façam parte da equipe que está à frente da política.

A adoção do modelo de gestão por competências apresenta uma visão estratégica da gestão de pessoas, trazendo uma inversão da lógica tradicional comumente utilizada na iniciativa privada: ao invés de selecionar uma pessoa que possui um perfil adequado a determinado cargo, a ideia seria trazer para dentro da organização um profissional com um conjunto aberto de possibilidades de desenvolvimento e a organização teria uma flexibilidade de alocação dessa pessoa em função das necessidades que vão aparecendo.

Na contramão desse modelo, o setor público apresenta uma série de restrições, pois não se organiza segundo essa lógica. Existem dificuldades em selecionar, avaliar o desempenho e distribuir recompensas com base em competências, além de muitos obstáculos

à flexibilidade de movimentação de profissionais na estrutura da organização, seja pela estrutura de carreiras distintas, ou por restrições de desvio de função que dificultam a efetiva implementação do paradigma de gestão por competências, o que revela que ainda há uma falta de compatibilidade entre o modelo proposto pela PNDP e a realidade do setor público.

4.2 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

Na mesma época, do lançamento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, legislou-se a respeito da estruturação e criação de carreiras e tabelas remuneratórias. Nesta subseção será apresentado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), objeto da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual dispõe sobre a estruturação do referido plano no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, além de outras providências. Para tanto, será explicado como ocorre o desenvolvimento do servidor TAE na carreira, desde o momento de seu ingresso no serviço público.

O PCCTAE estabelece os princípios e as diretrizes, os conceitos, esclarece a estruturação do plano de carreira, bem como o ingresso e o desenvolvimento, além da remuneração. O referido plano ainda traz, dentre outros anexos, a “Estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativo em Educação com Padrões de Vencimento”, a “Distribuição dos Cargos por Nível de Classificação e Requisitos para Ingresso”, a “Tabela e Progressão por Capacitação Profissional” e a “Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação” (BRASIL, 2005).

Os cargos foram enquadrados em cinco níveis de classificação, a saber, A, B, C, D e E, cada qual com vários cargos de diferentes atribuições que se assemelham por critérios de hierarquia, nível de escolaridade exigido no ingresso, grau de responsabilidade envolvido nas decisões, conhecimentos aplicados, habilidades específicas empregadas, formação especializada exigida no ingresso, experiência, risco e esforço físico desempenhados em suas atividades (BRASIL, 2005). Cada nível de classificação possui quatro níveis de capacitação, que representam em que ponto da carreira o servidor está localizado, de acordo com sua progressão por capacitação profissional.

Após ingresso no cargo por meio de concurso público, a posição do servidor recém-ingresso no Plano de Carreira se dará no primeiro nível de capacitação do respectivo nível de classificação (BRASIL, 2005). Existem apenas duas maneiras de progredir na carreira, a saber, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, que conduzem, respectivamente, à Progressão por Capacitação Profissional e Progressão por Mérito Profissional.

A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação que ocorre mediante a apresentação de certificados obtidos em cursos de capacitação compatíveis com o cargo ocupado, o ambiente organizacional, e a carga horária mínima exigida. Faz-se importante ressaltar que esse tipo de progressão somente pode ocorrer a cada interstício de 18 (dezoito) meses e a carreira permite o número máximo de três progressões, assim, quando o servidor atingir o nível de capacitação IV, as capacitações realizadas, não serão contempladas com progressões futuras.

A Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, que ocorre a cada interstício de 18 (dezoito) meses desde que o servidor apresente bons resultados em sua avaliação periódica de desempenho. Faz-se importante destacar que a Progressão por Capacitação Profissional e a Progressão por Mérito Profissional não acarretam mudanças de cargo ou de nível de classificação.

O Incentivo à Qualificação é uma retribuição financeira à qual o servidor que possuir titulação superior à qualificação exigida para o ingresso no cargo terá direito. Este incentivo é calculado em relação ao vencimento básico do servidor e tem por base um percentual,

estabelecido pela própria Lei nº 11.091, que pode variar de acordo com a relação entre área do conhecimento do título e o ambiente organizacional do servidor, definida pelo Poder Executivo. Se esta relação for direta, ensejará maior percentual do que se a relação for considerada indireta. A relevância da compensação financeira como estímulo ao engajamento do servidor em ações de capacitação foi constatada em estudos anteriores, tal como o de Teixeira Filho *et al.* (2017).

Importante ressaltar que o PCCTAE não prevê progressão por titulação na carreira. Isso significa que, embora esteja mais qualificado, o servidor permanecerá na mesma posição, mesmo cargo, classe e nível na estrutura de vencimentos, possuindo também as mesmas atribuições, o que pode fazer com que os conhecimentos adquiridos nos cursos de qualificação, muitas vezes, não sejam aproveitados no ambiente de trabalho, conforme comentado por Magalhães *et al.* (2010).

4.3 A dinâmica de execução da PNDP na UFC

Na Universidade Federal do Ceará (UFC), conforme entrevista com o gestor da Divisão de Formação Profissional (DIFOP), o planejamento das ações de desenvolvimento se inicia com a identificação das necessidades de capacitação. Existe uma prioridade em realizar os cursos mais solicitados por haver um número maior de profissionais buscando atender àquela necessidade. Por outro lado, cursos mais específicos têm uma procura pouco expressiva e sua realização é inviável pelos custos gerados para capacitar poucos profissionais.

No que diz respeito à motivação para o desenvolvimento, o gestor da DIFOP reconhece que um dos principais fatores que levam os servidores TAE a participar das ações é a retribuição financeira: “nós sabemos que boa parte das pessoas é motivada pela questão financeira, pela progressão funcional e a progressão por capacitação, que leva em consideração os cursos feitos”. Embora a entrevista tenha revelado que existe um grupo que continua se capacitando mesmo após ter realizado todas as progressões. Ainda conforme o gestor, um problema recorrente é que, em alguns casos, “tanto os chefes como os subordinados, muitas vezes, são impedidos de serem capacitados por causa da quantidade de trabalho”, sendo este um dos principais motivos apontados para a evasão dos cursos.

O gestor da DIFOP admitiu que existem dificuldades para capacitar os servidores lotados nos campi do interior do estado por conta da distância de deslocamento para realizar os cursos em Fortaleza. Buscando contornar esses empecilhos, a DIFOP tem procurado ampliar a oferta de cursos no formato de Educação à Distância (EAD), além de oferecer cursos para formação de tutores nessa modalidade de ensino. Conforme o gestor: “a intenção para os próximos anos, é formar mais turmas EAD, esse ano nós já vamos ter mais turmas EAD do que tivemos ano passado e a intenção é que isso se fortaleça ao longo do tempo e aí atingiria tanto o pessoal dos campi do interior como da capital”.

A UFC ainda não incorpora a questão do desenvolvimento de competências às ações de desenvolvimento, contudo, a instituição tem avançado e está dando seus primeiros passos para a implementação desse modelo, segundo o gestor da DIFOP.

Apesar dos avanços, a entrevista com o gestor mostrou que existem barreiras que dificultam o aproveitamento das competências adquiridas por servidores que realizam ações de desenvolvimento. Uma delas está relacionada à realização de cursos por interesse pessoal não relacionados com o ambiente de trabalho do servidor, por isso, a importância de que os gestores avaliem as capacitações que estão autorizando a seus subordinados, já que, como a autorização para a realização dos cursos depende da chefia imediata, a DIFOP não consegue sondar quais são as atividades realizadas pelo servidor solicitante, apenas a chefia imediata é capaz de justificar a importância da realização do curso para o trabalho.

Em relação à avaliação do retorno obtido com as ações de desenvolvimento, o gestor entrevistado revelou que, atualmente, não existem iniciativas nesse sentido, o que mostra que a UFC tem investido na oferta de cursos, mas ainda não tem se dedicado a verificar se o objetivo final da PNDP está sendo atingido. Sobre a integração entre a PNDP e o PCCTAE, a entrevista com o gestor revelou que não considera que ambos estejam integrados de maneira satisfatória, tendo em vista que a política visa estimular a capacitação contínua, entretanto, a progressão por capacitação profissional prevista no plano, que seria importante para a motivação, está limitada aos três primeiros anos da carreira, o que não incentiva o aprimoramento ao longo de toda a vida funcional do servidor.

O gestor elencou como dificuldades a falta de entendimento das chefias e dos próprios servidores acerca da importância da capacitação e a questão estrutural para a realização dos cursos que precisam de laboratórios e salas de aula, o que demanda muito esforço da equipe da DIFOP para providenciar esses elementos. Como pontos positivos foi destacada a quantidade significativa de servidores que aprimoram seus conhecimentos em programas de educação formal que, para o entrevistado, trazem muitos benefícios para o serviço público.

4.4 Percepção dos servidores TAE que recebem a política

As análises dos dados dos questionários e das 12 entrevistas juntos aos servidores TAE proporcionaram uma melhor compreensão da percepção dos servidores TAE, a partir das suas experiências na instituição, à medida que os depoimentos obtidos explicam os resultados numéricos.

Os questionários foram aplicados a 346 sujeitos e a amostra foi composta predominantemente por pessoas de gênero feminino (61,56%), de faixa etária dos 30 a 39 anos (47,11%). Em relação à unidade de lotação, os dados revelaram que a pesquisa atingiu de maneira relativamente equilibrada mais de 30 unidades de lotação, com destaque para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com 14,45% dos respondentes. Sobre os dados funcionais, houve predominância dos respondentes: com tempo de serviço entre 1 e 4 anos (32,08%), ocupantes da classe E (47,40%), não detentores de Função Gratificada (70,19%), beneficiários do Incentivo à Qualificação, com relação direta (81,50%) e com três Progressões por Capacitação Profissional.

A Tabela 1 apresenta a percepção dos servidores quanto à execução da PNDP na UFC por meio de percentuais, médias e desvios-padrão calculados a partir dos dados oriundos dos questionários aplicados.

Tabela 1 – Descritivos da percepção dos servidores quanto à execução da PNDP na UFC.

Itens	Nível de Concordância (%)					Média (\bar{x})	Desvio Padrão (s)
	1	2	3	4	5		
1. Ao realizar Capacitações e Qualificações, adquiro competências que contribuem para o meu desenvolvimento e melhoram meu desempenho na UFC.	0,5	0,5	6,0	25,1	67,6	4,59	0,71
2. A UFC oferece apoio, incentiva minha participação e assegura meu acesso às Capacitações e Qualificações.	4,6	12,7	26,5	30,0	26,0	3,60	1,14
3. A UFC conhece minhas necessidades de Capacitação e Qualificação.	11,5	25,1	31,7	22,8	8,6	2,92	1,13
4. Passei a aplicar, no meu ambiente de trabalho, as competências adquiridas durante as Capacitações e Qualificações que realizei.	2,6	6,3	13,5	39,6	37,8	4,04	1,01
5. Já tive oportunidade de assumir Função Gratificada ou Cargo de Direção em decorrência das Capacitações e	63,5	12,4	8,6	6,9	8,3	1,84	1,31

Qualificações que realizei.

6. Estou disposto a continuar me capacitando, independentemente de retribuição financeira.	3,7	4,9	9,5	30,6	51,1	4,21	1,06
7. Considerando as habilidades que adquiri nas capacitações e qualificações, estou disposto a assumir novas tarefas, independentemente de cargo e atribuições.	5,7	6,3	21,1	33,2	33,5	3,82	1,14
8. A UFC está preparada para aproveitar as competências adquiridas pelos servidores TAE que realizaram Capacitações ou Qualificações.	17,9	24,2	34,1	17,0	6,6	2,70	1,14
9. A Progressão por Capacitação, o Incentivo à Qualificação e a estrutura de Carreira dos servidores me motivam estar continuamente capacitando/qualificando	9,2	10,1	23,1	31,7	25,7	3,55	1,24
10. Conheço a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006.	34,6	19,3	22,2	10,6	13,0	2,48	1,39
11. Conheço o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) estabelecido pela Lei nº 11.091/2005.	4,3	7,2	17,3	31,7	39,3	3,95	1,12

Fonte: dados da pesquisa.

A primeira afirmativa - “Ao realizar Capacitações e Qualificações, adquiro competências que contribuem para o meu desenvolvimento e melhoram meu desempenho na UFC” - foi a que apresentou média com maior nível de concordância (4,59). Mais da metade dos sujeitos reconheceram os benefícios advindos da participação em ações de desenvolvimento. Esse resultado é compatível com as respostas obtidas na pesquisa qualitativa na qual os entrevistados declararam adquirir novos conhecimentos, ter maior facilidade para resolver problemas, trocar experiências, ampliar seu entendimento sobre o funcionamento da universidade e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho, conforme comentado pelo entrevistado 12: “Todos esses cursos e também o mestrado, a especialização (...) eles geraram conhecimentos que ajudam na minha profissão, no meu trabalho diário”. Assim pode-se concluir que esses resultados confirmam o que foi colocado por Gil (2007) que afirma que desenvolver pessoas significa oferecer uma formação para que modifiquem hábitos, desenvolvam atitudes e aprimorem conhecimentos a fim de tornarem-se melhores no que fazem.

Quanto à segunda frase - “A UFC oferece apoio, incentiva minha participação e assegura meu acesso às Capacitações e Qualificações”- mostrou que as respostas se dispersaram entre o meio-termo e a concordância total, com destaque para 30,06% dos respondentes que concordaram parcialmente com a afirmação, o que revela que ainda existem questões embutidas em sua relação com a universidade que impedem que os servidores tenham total segurança a respeito do suporte oferecido pela instituição. Esse resultado é compatível com as respostas obtidas nas entrevistas que explicam o motivo desse posicionamento como produto de questões relacionadas à falta de apoio da chefia, ausência de conscientização das chefias para o desenvolvimento, obstáculos para serem liberados do trabalho para participar dos cursos, conforme exposto pelo entrevistado 10: “(...) a grande maioria das chefias da universidade dificultam isso, você sair para você aprender (...) não tem uma conversa de conscientização com a chefia, para ver a importância disso, das chefias como um todo, porque a maioria não quer liberar (...)”. No caso de servidores dos campi do interior, há ainda a dificuldade de deslocamento para estarem presentes nas aulas. Dessa forma, pode-se perceber que esses resultados comprovam o que foi expresso por Nelson (2011) que diz que existe uma grande quantidade de servidores que anseiam por se desenvolver, mas que encontram barreiras que os levam a assumir seu aprimoramento por conta e risco próprios, sem incentivo por parte da administração.

A terceira sentença - “A UFC conhece minhas necessidades de Capacitação e Qualificação” - apresentou média geral (2,92) um pouco abaixo do ponto central da escala (3,00). Esse resultado reforça a carência de um mapeamento de competências e de melhorias no Levantamento de Necessidades de Capacitação e comprova o que foi obtido com a pesquisa qualitativa na qual os entrevistados afirmaram que, ao mesmo tempo em que a instituição detém informações por meio de seu Levantamento de Necessidades de Capacitação, não há uma gestão adequada dessas informações o que resulta em cursos mais generalistas e na falta de controle sobre o perfil dos servidores que estão participando das ações, se os cursistas realmente precisam delas e se os profissionais que precisam estão participando desses cursos. Sobre essa questão, o entrevistado 12 relatou: “Eu acho que falta muito na UFC de fato uma gestão por competências que veja quais são as habilidades, os conhecimentos que a pessoa realmente precise. Que haja uma indicação melhor pela chefia”. A mesma carência também foi evidenciada na UFBA pelo estudo de Teixeira Filho *et al.* (2015). Schikmann (2010) chama atenção para esse aspecto quando afirma que a área de gestão de pessoas precisa conhecer a essência da organização e de cada um de seus setores e entender suas necessidades a fim de desenvolver as competências necessárias.

A análise da quarta afirmativa - “Passei a aplicar, no meu ambiente de trabalho, as competências adquiridas durante as Capacitações e Qualificações que realizei” - revelou uma concentração de respostas em 39,60% dos servidores TAE concordando parcialmente e 37,86% concordando totalmente com a assertiva. A concordância parcial dos respondentes pode ser explicada pelas respostas obtidas na pesquisa qualitativa, pois para alguns dos entrevistados, questões relacionadas à limitação da estrutura de atribuições de cargos não permitem que alguns conhecimentos mais estratégicos sejam aplicados pelos profissionais que ocupam cargos mais operacionais, conforme exposto por Magalhães *et al.* (2010), além de outros fatores relacionados à falta de compatibilidade entre as atividades de trabalho e o conteúdo aprendido nos cursos e à falta de abertura da chefia para implementar mudanças no trabalho, como relatou o entrevistado 11: “(...) tem muita coisa que a gente tem vontade de aplicar, mas que as asinhas da gente são meio que cortadas, aí vem aquele questionamento: porque é que você está se metendo nisso? Por que isso? Isso vai me afetar em quê? (...)”. Já a concordância total pode ser justificada pelos depoimentos dos entrevistados que declararam ter percebido melhoria no desempenho de suas atividades, e até mesmo que assumiram novas funções após participarem de ações de desenvolvimento como explicou o entrevistado 5: “(...) eu, praticamente, assumi a secretaria toda, a coordenação, todos os serviços, fruto desse trabalho de capacitação”, o que reforça o que foi afirmado por Gil (2007) que comenta que a capacitação é uma forma de tornar as pessoas mais eficazes naquilo que fazem.

A quinta frase - “Já tive oportunidade de assumir Função Gratificada ou Cargo de Direção em decorrência das Capacitações e Qualificações que realizei” - apresentou a menor média dentre os 11 itens pesquisados. Ademais, tem-se que, de todos os sujeitos que responderam ao questionário, 72 servidores detinham função de confiança - Função Gratificada ou Cargo de Direção -, destes houve destaque para 20 pessoas que marcaram “discordo totalmente”, ou seja, não viam relação entre a posição ocupada e as ações de desenvolvimento que realizaram, por outro lado, 18 pessoas marcaram “concordo totalmente”, verificando total relação. Esse resultado reafirma as respostas obtidas nas entrevistas que ficaram equilibradas entre os servidores que associavam ou não sua função de confiança à participação em ações de desenvolvimento.

A análise da sexta sentença - “Estou disposto a continuar me capacitando, independentemente de retribuição financeira” - apontou uma concentração de 51,16% das respostas em concordância total. Esse resultado é compatível com os depoimentos obtidos na pesquisa qualitativa que apontaram outros fatores motivadores da capacitação e da qualificação tais como interesse pessoal em estar constantemente aprendendo algo novo,

conforme comentado pelo entrevistado 1: "Fiz a pós-graduação e agora quero voar mais alto com o mestrado (...) eu gosto de desafios e buscar algo novo". Também foi citado o interesse em se desenvolver para crescer profissionalmente e a necessidade relacionada à execução do trabalho, ao dinamismo que envolve a instituição, às novas demandas e à vontade de oferecer um serviço de qualidade. Esse discurso confirma o que foi colocado por Schikmann (2010) que afirmou que a capacitação possibilita que a organização evolua para acompanhar as novas demandas externas.

O exame da sétima afirmativa - "Considerando as habilidades que adquiri nas Capacitações e Qualificações realizadas, estou disposto a assumir novas tarefas, independentemente do meu cargo e de minhas atribuições" - obteve concordância, parcial ou total, de 66,77% das respostas. Esse resultado confirma o que foi obtido com a pesquisa qualitativa que evidenciou a disponibilidade para assumir novas tarefas por motivos como o desejo de aceitar novos desafios, quebrar a rotina com uma nova atividade, contribuir com a universidade ou retribuir a instituição pelas ações de desenvolvimento oferecidas, conforme explicado pelo entrevistado 9: "(...) eu enxergo nessa atitude até um reconhecimento, uma confiança no meu trabalho 'você vai assumir isso aqui porque você tem capacidade, porque a gente confia que você vai atender', então eu sinto que o reconhecimento ele não precisa ser necessariamente apenas financeiro, um reconhecimento de confiança no trabalho, esse reconhecimento mais intangível, ele também é muito importante". Essa visão confirma o que foi afirmado por Dutra (2014) que entende que desenvolvimento pode ser definido com a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. A não concordância indicada por cerca de um terço dos servidores pode sinalizar uma preocupação dos servidores com as questões relacionadas ao desvio de função, caracterizado pela execução de atividades não previstas nas atribuições de cargo.

A avaliação dos dados relativos à oitava sentença - "A UFC está preparada para aproveitar as competências adquiridas pelos servidores TAE que realizaram Capacitações ou Qualificações" - revelou média (2,70) abaixo do ponto central da escala. Esse resultado reafirma as percepções obtidas nas entrevistas, de que a instituição ainda não está organizada para fazer uso das competências de que dispõe por meio de seus servidores, dessa forma, à medida em que oferece as oportunidades de desenvolvimento, cumpre uma atividade meio, mas apresenta dificuldades para obter o retorno, logo deixa a desejar no que diz respeito ao objetivo final da PNDP que é a melhoria dos serviços prestados, como foi comentado pelo entrevistado 8: "(...) não tava preparada não, a gente vê muito servidor que faz doutorado, continua fazendo as mesmas coisas e, às vezes, se sentem até subutilizados, já vi muito caso de servidor que se sentia subutilizado quando terminava um mestrado ou um doutorado porque ele percebia que não mudava nada nas atribuições dele". Além disso, existe a limitação da estrutura de cargos e atribuições que, conforme comentado por Dantas (2015) dificultam o aproveitamento das competências adquiridas pelos servidores. Ressalta-se que, embora tenham considerado a falta de preparo para o aproveitamento de competências, em outro momento, os entrevistados afirmaram aplicar, no ambiente de trabalho, as competências adquiridas em ações de desenvolvimento, o que pode ser explicado pelo fato de os servidores buscarem aplicar por conta própria algumas competências básicas no seu dia-a-dia de trabalho, mas que não há por parte da instituição um aproveitamento formal no que diz respeito à movimentação de pessoas e/ou à concessão de funções de confiança.

Em relação à nona afirmativa - "A Progressão por Capacitação, o Incentivo à Qualificação e a estrutura de Carreira dos servidores TAE, conseguem me motivar a estar continuamente me capacitando e me qualificando" - as respostas se dispersaram entre meio termo e concordo totalmente, com destaque para 31,79% em concordo parcialmente como a opinião predominante e 9,25% em discordo totalmente como a opção menos escolhida. Essa apuração confirma os depoimentos obtidos na pesquisa qualitativa, de que a remuneração e os

incentivos financeiros previstos no PCCTAE ao invés de funções gratificadas ou cargos de direção, contribuem com a motivação, mas ainda precisariam ser revistos e ampliados, conforme mencionado pelo entrevistado 2 “(...) pesa muito o financeiro, atualmente, financeiro está pesando mais porque é a única forma da gente conseguir um valorzinho a mais, a gente não tem outro”, o que revela um certo descompasso entre as limitações provocadas pelo engessamento das estruturas do PCCTAE e a ideia de desenvolvimento contínuo e de aproveitamento de competências proposta na PNDP, como comentou o entrevistado 7 “(...) chega um momento que você não vê mais possibilidade de progredir, então (...) com o passar do tempo, você fica meio desmotivado (...)”. Esse resultado reafirma o que foi colocado por Schikmann (2010) que comenta que a rigidez nas estruturas organizacionais e os entraves à mobilidade funcional não são compatíveis com a complexidade das demandas e com as reivindicações dos servidores por carreiras e reconhecimento.

A décima frase - “Conheço a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006” - apresentou média (2,48) abaixo do ponto central da escala, indicando que o nível de concordância supera o de discordância. Dessa forma, foi possível perceber que a referida política precisa de um reforço de divulgação para estimular nos servidores uma postura cada vez mais voltada ao desenvolvimento contínuo para a melhoria do trabalho.

Sobre a última proposição - "Conheço o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) estabelecido pela Lei nº 11.091/2005" -, apresentou média geral de 3,95. Esses resultados mostram que os servidores TAE têm conhecimento sobre seu plano de carreiras, o que revela seu esclarecimento acerca de suas possibilidades de desenvolvimento profissional.

Os servidores TAE pesquisados também foram questionados sobre o principal motivo que os levaram a se envolver em eventos de Capacitação (cursos, treinamentos e outros) e de Qualificação (Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado) após o ingresso na UFC. A Tabela 2 apresenta a frequência das respostas.

Tabela 2 – Principal motivo indicado para participação em capacitações e qualificações.

Principal Motivo Indicado	Capacitações (%)	Qualificações (%)
1. Incentivos Financeiros	51,9	48,7
2. Possibilidade de ascensão profissional	11,0	13,9
3. Necessidade relacionada ao trabalho na UFC	23,1	7,9
4. Interesse pessoal do servidor	12,7	26,3
5. Outros	1,4	3,2

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 2 ressaltam a relevância predominante dos incentivos financeiros para o envolvimento dos servidores em ações de desenvolvimento, confirmando constatações de estudos anteriores, tal como o de Teixeira Filho *et al.* (2017).

Percebe-se também que as necessidades relacionadas ao trabalho são um motivo com significativo potencial de estímulo às capacitações (23,1%), contudo não tanto às qualificações (7,9%). De acordo com as entrevistas, isso decorre do fato de um curso de educação formal exigir uma dedicação maior e ter uma duração mais longa que as capacitações, o que não justificaria o esforço do servidor em realizá-lo para atender a uma necessidade de trabalho.

Já o interesse pessoal do servidor foi o motivo principal para 26,3% dos servidores buscarem cursos de qualificação, o que revela que o Incentivo à Qualificação do PCCTAE motiva os profissionais a se dedicarem a cursos de educação formal, independentemente de

esses conhecimentos serem necessários às atividades desenvolvidas no âmbito da universidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado contribuiu para o esclarecimento das questões relacionadas à aplicação de uma política de desenvolvimento de pessoas no âmbito do serviço público federal, destacando sua realidade em uma instituição de ensino superior, entidade particularmente relacionada à capacitação por meio do conhecimento.

A partir da avaliação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi possível perceber que a política trouxe o modelo de gestão por competências, como uma forma de otimizar os serviços por meio do aproveitamento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais dentro da instituição. Foi possível observar que o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação representou um avanço em termos de estruturação de carreira mas está limitado a retornos financeiros sem que haja espaço formal para que os servidores que se desenvolvem possam colocar em prática as competências superiores às exigidas para o ingresso no cargo. Dessa forma, pela maneira como está estruturado o PCCTAE, apresenta restrições à efetiva implementação do modelo de gestão por competências. Essas restrições dificultam o aproveitamento dessas competências dentro da instituição, o que revela que há uma falta de compatibilidade entre as proposições da PNDE e a rigidez das estruturas presentes no PCCTAE.

A avaliação da dinâmica de execução da PNDE na UFC revelou que a instituição tem ampliado sua oferta de cursos tanto de capacitação quanto de qualificação, o que tem favorecido o aumento da quantidade de servidores que participam dessas ações de desenvolvimento. A execução da política ainda precisa de ajustes, tais como: identificar as necessidades de capacitação e de qualificação; melhorar o acesso aos cursos no que diz respeito à ausência do trabalho no período do curso e ao distanciamento geográfico entre campi; conscientizar as chefias a ceder tempo para ausentar-se do trabalho, bem como à abertura à aplicação de novas competências nas atividades laborais; aproveitar as competências desenvolvidas e avaliar o retorno que as ações de desenvolvimento trazem para a prática profissional do servidor.

A avaliação dos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa permitiu inferir que os servidores TAE reconhecem que a participação em ações de desenvolvimento melhora seu desempenho no trabalho e que a existência de retribuições financeiras previstas no PCCTAE constitui um elemento capaz de motivá-los a participar dessas ações, embora não seja o único. No entanto, relataram que ainda enfrentam barreiras como falta de apoio da chefia, dificuldade de acesso aos cursos e falta de aproveitamento de competências. Mesmo assim, os servidores estão dispostos a assumir novas tarefas, independentemente de seu cargo e de retribuições financeiras.

Os resultados deste estudo poderão contribuir como fonte de informações para análise e aprimoramento das ações relativas à execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da própria instituição na qual o estudo foi realizado e para fins de comparação e reprodução das melhores práticas em outras instituições semelhantes.

O estudo teve como limitação a quantidade de entrevistas com gestores a fim de compreender suas percepções acerca da política em estudo. Como sugestões para estudos futuros, destacam-se como possibilidades relevantes para o campo questões relacionadas à relação entre capacitações realizadas e trabalhos executados pelos servidores, considerando sua disposição em aplicar competências adquiridas e o desempenho refletido no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidências da República, 2005.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidências da República, 2006.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, DF: MPOG, 2012.
- CAMARGO, E. J. B.. *et al.* Gestão de Pessoas na Administração Pública: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. *In: ENANPAD*, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EnAnpad, 2014. p. 1-16.
- CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.
- CARDOSO, S. P. Q. C. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão-PE**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.
- CARMO, L. J. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 69, n. 2, p. 164-192, 29 jun. 2018.
- CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília, DF: ENAP, 2009.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.
- DANTAS, E. L. B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE - na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, Palmas, 2015.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. *In: DUTRA, Joel Souza. (org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOULD-WILLIAMS, J. S.; MOSTAFA, A. M. S.; BOTTOMLEY, P. Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 2, p. 597-622, 2015.
- HAI, S.; WY, K.; PARK, I. J.; LI, Y.; CHANG, Q.; TANG, Y. The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, 2020.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons?. *Public administration*, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Ofício Circular nº**

1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, de 14 de março de 2017. Portal Instituto Federal Catarinense. Diretoria de Gestão de Pessoas Descrição dos Cargos. Brasília, DF, 2017.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LEJANO, R. P. **Parâmetros para análise de políticas**: a fusão de texto e contexto. Campinas: Editora Arte e Escrita, 2012.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015.

MAGALHÃES, E. M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, fev. 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

Messersmith, Jake G , Pankaj C Patel , David P Lepak e Julian S Gould - Williams . 2011 . Desbloqueando a caixa preta: explorando a ligação entre os sistemas de trabalho de alto desempenho e o desempenho . *Journal of Applied Psychology* 96 (6): 1105 – 18

MINAYO, M. C.S. ASSIS, S. G.; SOUZA E. R.e (org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro. Fiocruz, 2005.

MIRANDA, P. C. **Gestão de pessoas no setor público: diagnóstico organizacional de uma prática distrital**. 2018. 184 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 67, n. 4, p. 575 - 602, 2016.

NELSON, L. C. N. Capacitação e afastamento de servidores públicos da união: distinção e aplicação combinada dos institutos jurídicos existentes. **Segurança Pública e Cidadania**, Brasília, DF, v. 4, n. 1, p. 35-72, jan./jun. 2011.

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. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público, Brasília, DF: Enap, 2010.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. *et al.* Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, p. 185-208, 2017. Edição Especial.