



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

LUIZA RIBEIRO COUTINHO ROLIM

ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: recortes
de uma prática em uma Instituição Federal de Ensino Superior

João Pessoa - PB
2018

LUIZA RIBEIRO COUTINHO ROLIM

ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: recortes de uma prática em uma Instituição Federal de Ensino de Ensino Superior

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para **obtenção do título de Mestre.**

Linha de pesquisa: Aprendizagem nas organizações

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Fernandes Martins Catão

Como citar esse trabalho

ROLIM, L. R. C.; CATÃO, F. F. Organizações Aprendentes e Desenvolvimento de Pessoas: recortes de uma prática em uma Instituição Federal de Ensino Superior. João Pessoa, Brasil: Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes; Universidade Federal da Paraíba., nov. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.13203167>>.

Universidade Federal da Paraíba - UFPB Centro de Educação – CE

Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes – MPGOA

Autenticação: <http://www.ce.ufpb.br/mpgoa/indicium/relatoriotecnico/>

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

R748o Rolim, Luiza Ribeiro Coutinho.

ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
recortes de uma prática em uma Instituição Federal de
Ensino Superior / Luiza Ribeiro Coutinho Rolim. - João
Pessoa, 2018.

119 f. : il.

Orientação: Maria de Fátima Fernandes Martins Catão.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Organizações aprendentes. 2. Desenvolvimento de
pessoas. 3. Serviço público. I. Catão, Maria de Fátima
Fernandes Martins. II. Título.

UFPB/BC

LUIZA RIBEIRO COUTINHO ROLIM

ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: recortes de uma prática em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para **obtenção do título de Mestre.**

Linha de pesquisa: Aprendizagem nas organizações

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Fernandes Martins Catão

Aprovada em: 13/06/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Fernandes Martins Catão
Orientadora - PPGOA/UFPB

Prof.^a Dr.^a Emília Maria da Trindade Prestes
Examinador interno - PPGOA/UFPB

Prof. Dr. Paulo César Zambroni de Souza
Examinador externo – PPGPS/UFPB

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e ao meu esposo,
que foram essenciais durante essa
longa jornada, dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois, só com Sua infinita graça e misericórdia este trabalho foi possível;

Aos meus pais, Marcos e Neide, por todo o amor, pelo carinho, pelas orações, por sempre terem me mostrado o valor da educação e por todo o incentivo e o apoio que me foram dados, na busca dos meus objetivos;

Ao meu esposo Myller, pelo amor, pela dedicação, pelo apoio e pela paciência nessa difícil jornada. Pelas tantas vezes em que me escutou, em que leu meus textos, em que opinou, compreendeu minhas ausências e em que se preocupou comigo, quando parecia que não seria possível concluir este trabalho. Muito obrigada, meu amor!

Aos meus irmãos, Douglas, Viviane e Cibele, pelo incentivo e pelo apoio durante o Mestrado, em meio a tantos obstáculos inesperados, porém, superados, porque Deus é bom! E à minha cunhada Jamile e aos meus cunhados Victor Hugo e Edson Neto;

Às minhas sobrinhas, Leticia, Rafaela, Lavínia, *e ao meu sobrinho*, Luiz Gustavo, que me ajudaram confortando meu coração nos momentos de angústia, trazendo alegria e calma com cada sorriso e gesto de amor ofertado em seus poucos anos de vida. Titia ama!!!

Também agradeço *à minha sogra*, Bárbara, pelo apoio e pelas orações, que foram fundamentais; *ao meu sogro*, Francisco Sobrinho, e aos *meus cunhados*, Luckas e Conceição, pelo apoio e pela torcida;

À minha orientadora, a Professora Dr.^a. Fátima Catão, pelo apoio, pelos ensinamentos e pela orientação ao longo da construção deste trabalho;

À Professora Dr.^a. Emília Prestes e ao Professor Dr. Paulo Zambroni, que, gentilmente, aceitaram participar da banca e dispuseram de seu tempo para contribuir com este trabalho;

Ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, pelos conhecimentos partilhados, ao seu corpo docente, e à Secretaria do MPGOA, na figura de Eduardo e Taciara. E, em especial, a Miro e a Tales, pelo apoio, pela boa vontade, pela competência, pela ajuda e pela disposição em ouvir minhas angústias. Muito obrigada!

À estimada Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pela grande oportunidade que me deu de cursar o Mestrado;

À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, pela valiosa oportunidade que me deu para que eu me desenvolvesse como pessoa e como profissional por meio do Mestrado e por ter permitido que eu desenvolvesse minha pesquisa nessa Pró-Reitoria;

Aos servidores entrevistados que aceitaram participar desta pesquisa e tornaram esse trabalho viável, muito obrigada!

Aos amigos da Divisão de Seleção e Provisão: Daniella, Lara, Robinson, Wyktor, Meireles, Hugo e Anderson, pelo apoio, pela torcida e pelo incentivo para que eu chegasse ao final deste trabalho, e à amiga Alessandra, que, mesmo não estando mais na DSP, continuou torcendo para que eu o concluísse;

À Turma 7 do MPGOA, pelo companheirismo e pelos momentos de alegria durante o Mestrado;

Às amigas do Mestrado, Kálida e Elayne, em especial, à minha querida amiga Geisa, a quem tantas vezes recorri para desabafar sobre as angústias do curso e que sempre dispôs gentilmente de seu tempo e de seus ouvidos. Foi um presente que a UFPB me deu!!!

Às amigas Vanessa, Astrogilda e Eliana, pelas orações, pela paciência para me ouvir, pela força, pelo incentivo e pelo apoio que me deram durante essa jornada, e à amiga Clarissa, a quem também recorri muitas vezes e que me apoiou, atendeu e escutou com paciência e carinho, sempre se colocando à disposição para me acolher;

E a todos os meus amigos e familiares que me apoiaram durante essa trajetória.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”.
(Paulo Freire)

RESUMO

A necessidade de profissionalizar o serviço público brasileiro é impulsionada por fenômenos como a globalização, a abertura de mercados, as ferramentas de tecnologia da informação e o amplo acesso à informação dos usuários dos serviços públicos. Para conseguir adaptar-se a esse ambiente de mudanças constantes, emerge a necessidade das organizações aprenderem. Nesse contexto, passa-se a perceber a importância de trabalhar o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, como uma ferramenta que pode promover a aprendizagem das pessoas e das organizações em direção ao alcance dos objetivos organizacionais e sociais. O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido pela referida instituição. Para isso, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) identificar o significado de desenvolvimento de pessoas, sob a ótica individual e institucional, a partir dos servidores que participam da elaboração e da operacionalização dos Planos de Capacitação e Qualificação da instituição; b) descrever as etapas do processo de desenvolvimento de pessoas na configuração do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPB; e c) identificar possíveis relações entre o desenvolvimento de pessoas da UFPB e a teoria apresentada sobre as organizações aprendentes. Trata-se de uma pesquisa descritiva, exploratória e de cunho qualitativo, apoiada nos recursos da pesquisa documental e do estudo de caso. Para a coleta dos dados, que foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática, foram empregados a entrevista semiestruturada e o documento Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ) da UFPB. **Resultados:** Foram capturados três eixos temáticos. No eixo temático I – Significados de desenvolvimento de pessoas na UFPB, verificou-se que os significados elaborados pelos técnicos administrativos entrevistados se configuram, de um lado, como ‘desenvolvimento integral do servidor’ (14,44%) e, de outro, pelo ‘desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais’ (9,09%). Esses significados também estiveram presentes no PCQ, com 3,45% e 6,90%, respectivamente. No eixo temático II – Processo de desenvolvimento de pessoas, foi possível identificar, a partir das entrevistas, as categorias: ‘diagnóstico’ (19,25%), ‘planejamento’ (20,32%), ‘execução’ (6,42%) e ‘avaliação’ (13,37%), que foram capturadas no PCQ com 17,24%, 34,48%, 6,90% e 13,79%, respectivamente. E no eixo temático III – Organizações aprendentes e desenvolvimento de pessoas, ‘crescimento profissional e pessoal do servidor que participa das ações do PCQ’ com 4,28% , ‘crescimento profissional e pessoal do servidor que elabora o PCQ’ (10,70%) e ‘pensamento sistêmico’ (2,14%), a partir das entrevistas; e ‘promoção da capacitação/qualificação de seus servidores’ (17,24%), a partir do PCQ. Assim, pode-se dizer que as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas estão ligados pela maneira sistêmica de pensar no servidor e na instituição, considerando o servidor em sua integralidade, e a instituição, em sua totalidade entendendo-se que a organização passa a aprender quando desenvolve o seu servidor.

Palavras-chave: Organizações aprendentes. Desenvolvimento de pessoas. Serviço público.

ABSTRACT

The need to professionalize the Brazilian public service is driven by phenomena such as globalization, market opening, information technology tools and broad access to information for users of public services. In order to adapt to this environment of constant change, the need for organizations to learn emerges. In this context, the importance of working the development of people in public organizations is seen as a tool that can promote the learning of people and organizations towards the achievement of organizational and social goals. The general objective of this study was to analyze the process of development of the technical-administrative servers of the Federal University of Paraíba (UFPB), focusing on the Training and Qualification Plan produced by this institution. For this purpose, the following specific objectives were identified: a) to identify the meaning of people development, from the individual and institutional perspective, from the employees who participate in the elaboration and operationalization of the institution's Training and Qualification Plans; b) describe the stages of the people development process in the elaboration of the Training and Qualification Plan of the UFPB servers; and c) to identify possible relations between the development of people of the UFPB and the theory presented about the learning organizations.

Methodological procedures: This is a descriptive, exploratory and qualitative research, supported by the resources of the documentary research and the case study. In order to collect the data, which were analyzed using the thematic content analysis technique, the semi-structured interview and the document entitled Qualification and Qualification Plan (PCQ) of the UFPB were used. **Results:** In the thematic axis I - Meanings of people development - in the UFPB, it was verified that the meanings elaborated by the interviewed administrative technicians are, on the one hand, as 'integral server development' (14.44%) and, (9.09%), due to the 'development of the server linked to the legal aspects'. These meanings were also present in the PCQ, with 3.45% and 6.90%, respectively. In the thematic axis II - People development process - it was possible to identify, from the interviews, the categories: 'diagnosis' (19.25%), 'planning' (20.32%), 'execution' (6.42 %) and 'evaluation' (13.37%), which were captured in the PCQ with 17.24%, 34.48%, 6.90% and 13.79%, respectively. And in the thematic axis III - Learning organizations and people development - the following categories were captured: 'professional and personal growth of the server that participates in the actions of the PCQ' (4.28%), 'professional and personal growth of the server that elaborates the PCQ' (10.70%) and 'systemic thinking' (2.14%), from the interviews; and 'promotion of the qualification of their servers' (17.24%), from the PCQ. Thus, it can be said that learning organizations and the development of people are linked by the systemic way of thinking about the server and the institution, considering the server in its entirety, and the institution as a whole and that the organization learns when develops your server.

Keywords: Learning organizations. Developing people. Public service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características da Organização Aprendiz.....	25
Figura 2 – Características dos sujeitos das Organizações Aprendentes.....	26
Figura 3 – Características do desenvolvimento.....	32
Figura 4 – Percorso histórico da gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal no Brasil.....	36
Figura 5 – Relação entre os conceitos de capacitação, eventos de capacitação e treinamento regularmente instituído.....	41
Figura 6 – Organograma da PROGEP/UFPA.....	49
Figura 7 – Trajetória percorrida pela pesquisa.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre os objetivos do estudo, os eixos temáticos e o roteiro de entrevista.....	52
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Levantamento de artigos no Portal de Periódicos da CAPES.....	44
Tabela 2 – Levantamento de dissertações no Banco de Teses e Dissertações da CAPES.....	45
Tabela 3 – Distribuição das Unidades de Registro por categoria capturadas do Plano de Capacitação e Qualificação e das entrevistas relacionadas por eixo temático.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAS	Central de Atendimento ao Servidor
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CEDESP	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CFSPC	Conselho Federal do Serviço Público Civil
CGU	Controladoria-Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
CPACE	Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CQV/CQVSST	Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DBS	Divisão de Benefícios ao Servidor
DCPS	Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
DIST	Divisão de Segurança do Trabalho
DLCP	Divisão de Legislação e Controle de Processos
DNT	Diagnóstico de Necessidades de Treinamento
DPC	Divisão de Planejamento e Carreira
DQV	Divisão de Qualidade de Vida
DSP	Divisão de Seleção e Provisão
EC	Emenda Constitucional
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
OA	Organização Aprendente
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação

NDPI	Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação
NTGI	Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PCQ	Plano de Capacitação e Qualificação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SCRF	Seção de Cadastro e Registro Funcional
SIGPRH/SIGRH	Sistema Integrado de Gestão, Planejamento e Recursos Humanos/ Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS.....	18
1.1.1	Objetivo geral.....	18
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	ORGANIZAÇÕES APRENDENTES: CONTEXTO, DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS.....	19
2.1.1	As organizações aprendentes e a Teoria de Peter Senge.....	26
2.2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: A APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO.....	29
2.2.1	O processo de desenvolvimento de pessoas	32
2.2.2	O desenvolvimento de pessoas e as Instituições Federais de Ensino..	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2	CENÁRIO	47
3.3	SELEÇÃO DOS SUJEITOS	49
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	50
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1	SIGNIFICADOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	56
4.2	O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	67
4.3	RELAÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	116
	APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA	117
	ANEXO I - MODELO ADAPTADO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	118

1 INTRODUÇÃO

A conjuntura contemporânea tem levado as organizações públicas a repensarem suas formas de gerir influenciadas pela necessidade de atender a princípios como o da eficiência, da economicidade e da transparência. Nesse processo de mudanças, o cidadão também exerce um papel importante como usuário conhecedor dos seus direitos, que exige uma prestação dos serviços públicos de boa qualidade, a qual sofre interferências na maneira como as organizações públicas gerem pessoas e processos.

Destarte, é preciso profissionalizar a administração pública, que, como afirmam Farias e Gaetani (2002), passa a ser um desafio para o Brasil. Nessa lógica, podem-se inserir as tentativas de fazer uma reforma administrativa na administração pública brasileira que se iniciou na década de 1930, quando se passou a adotar o modelo de administração burocrático clássico, que se mostrava superior ao patrimonialista, rumo à adoção de um modelo de administração gerencial (BRESSER PEREIRA, 1996).

Nesse sentido, houve uma complexidade no processo de profissionalização do serviço público, haja vista o tempo transcorrido desde o início desse processo até o momento presente. Considerando que esse objetivo ainda não foi alcançado plenamente, dentre os fatores que permeiam essa complexidade, podem-se citar: o ambiente instável onde as organizações atuam, a dificuldade de mudar a cultura das organizações, a tecnologia incorporada à execução do trabalho que causa mais impacto aos servidores mais antigos e a própria motivação dos servidores.

Assim, para conseguir se adaptar a esse ambiente de mudanças constantes, as organizações precisaram aprender. Senge (2014), estudioso do tema organizações aprendentes, afirma que esse tipo de organização é possível porque todas as pessoas são, no fundo, aprendizes. Logo, pode-se inferir que, se as organizações são compostas de pessoas que são capazes de aprender, as organizações aprendem por meio da aprendizagem dos seus colaboradores.

Nesse contexto, passou-se a perceber que seria preciso trabalhar o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas como uma ferramenta que promove a aprendizagem dos servidores e impulsiona a organização a alcançar seus objetivos. No tocante às organizações públicas federais, essa preocupação foi externada pelo Decreto nº 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e os instrumentos que viabilizam sua implementação, a saber: o plano anual de capacitação, o relatório de execução desse plano e o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a). Cabe ressaltar, em linhas gerais,

que a PNPD apresenta dentre seus propósitos: aumentar a qualidade da prestação dos serviços públicos, o desenvolvimento do servidor e o ajuste das competências requisitadas dos servidores aos objetivos organizacionais (BRASIL, 2006a).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFE), destaca-se o Decreto nº 5.825/2006, que estipulou os preceitos para a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação, em seu Art. 5º cita que aquele plano deve estar ligado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é composto do dimensionamento das necessidades de pessoal, do plano de capacitação e aperfeiçoamento e do programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2006b).

Nesse direcionamento, trazendo para a realidade da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), o PDI elaborado para o período de 2014-2018, que trata do planejamento estratégico da instituição para o quinquênio e abarca todos os campi, expõe, ao longo de sua extensão, a preocupação da instituição com as políticas de gestão de pessoa. No que se refere à política de desenvolvimento de pessoas, o PDI dedica, de maneira específica, um tópico só para as políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho dos servidores técnico-administrativos (UFPB, 2014).

Em relação ao plano de capacitação, tem-se a Resolução nº 05/2016, que determina a execução do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPB para os exercícios 2016/2017, que segue anexo, e apresenta seus objetivos, metas, orçamento, programas e projetos relativos aos cursos que serão ofertados (UFPB, 2016).

Dessa maneira, os servidores da UFPB passam a ter um papel fundamental para auxiliar a instituição a enfrentar os desafios trazidos por esse ambiente de mudanças e incertezas. E como a Universidade Federal da Paraíba promove, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o desenvolvimento de seus servidores por intermédio das ações de capacitação e qualificação, indaga-se: como ocorre o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por essa instituição?

O interesse por essa temática surgiu, inicialmente, pelo fato da pesquisadora ser servidora pública da instituição e de ter a responsabilidade de prestar serviços de boa qualidade para a comunidade (usuários internos/externos), por ser usuária dos serviços prestados pela instituição, por ter uma preocupação com o autodesenvolvimento, por ser parte integrante do público-alvo das ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento dos servidores da instituição e por ter interesse em participar deles, como já aconteceu.

Com esta pesquisa, pretende-se contribuir para ampliar a reflexão e o debate na Academia sobre o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como organizações aprendentes, haja vista que o levantamento teórico de artigos no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e de dissertações no Banco de Teses e Dissertações da CAPES não deu retorno de muitos estudos sobre a temática da pesquisa.

Dos 159 artigos encontrados no Portal da CAPES, somente três envolviam a temática em estudo. Quanto ao levantamento realizado no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, dentre as 171 dissertações encontradas, apenas três tiveram relação com a temática da pesquisa. Contudo, apresentam objetivos diferentes em relação aos seus: no trabalho de Rochesso (2016), o objetivo era de fazer um diagnóstico de necessidades de capacitação para os servidores de uma IFE que trabalham na gestão de pessoas, a partir dos relatórios da Controladoria Geral da União (CGU) e do mapeamento dos processos considerados críticos; o segundo, de Cunha (2013), objetivava, em linhas gerais, verificar a viabilidade de implantação de um programa de capacitação também em uma IFE; e na terceira, de autoria de Gonçalves (2016), o objetivo era de identificar os efeitos da capacitação e do treinamento sobre o comportamento do servidor no cargo, também dentro de uma IFE.

Assim, esta pesquisa trouxe contribuições teóricas sobre o tema, principalmente, para as IFES, para que possam entender bem mais como funcionam os processos e as práticas que realizam cotidianamente, o que pode proporcionar oportunidades de melhoria. Quanto à sua relevância social e o fato de que ações do Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ) da instituição estão voltadas para o desenvolvimento do servidor, com o intuito de, também, prepará-lo para atender melhor ao usuário/cidadão que procura os serviços da instituição, a preocupação não é só com os usuários a quem a administração pública deve servir, mas também com a adoção de medidas práticas para atendê-los a contento.

Esta pesquisa também tem o interesse de contribuir com a própria UFPB, na perspectiva de entender como se dá o processo de desenvolvimento do servidor e de melhorar esse processo, a fim de potencializar o desenvolvimento dos servidores da instituição.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por essa instituição.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Identificar o significado de desenvolvimento de pessoas, sob a ótica individual e institucional, a partir dos servidores que participam da elaboração e da operacionalização dos Planos de Capacitação e Qualificação da instituição;

b) Descrever as etapas do processo de desenvolvimento de pessoas na elaboração do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPB;

c) Identificar possíveis relações entre o desenvolvimento de pessoas da UFPB e a teoria apresentada sobre as organizações aprendentes.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi dividida em cinco capítulos. No primeiro, o da introdução, apresentam-se o problema de pesquisa, sua justificativa e os objetivos pretendidos; no segundo, são feitas algumas considerações sobre o embasamento teórico, as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas; o terceiro traz uma abordagem sobre os procedimentos metodológicos adotados, a caracterização da pesquisa, o cenário onde foi desenvolvida, a seleção dos sujeitos e os procedimentos utilizados para a coleta e a análise dos dados; no quarto capítulo, são apresentados os resultados e as discussões sobre a análise, e no quinto, as considerações finais do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico do trabalho. Inicialmente, aborda-se a temática das organizações aprendentes (OA) e, na sequência, do desenvolvimento de pessoas.

2.1 ORGANIZAÇÕES APRENDENTES: CONTEXTO, DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

As teorias sobre a aprendizagem são muito amplas e com caráter multidisciplinar, por isso podem ser aplicadas em diversos contextos, como, por exemplo, no trabalho de Prestes e Catão (2016), que reuniram seus estudos em educação, mais especificamente, na alfabetização de jovens e adultos, e Psicologia, no âmbito da inclusão/exclusão social, respectivamente. Tal estudo apontou a importância da aprendizagem e da vontade de aprender, sob a ótica dos entrevistados, como ferramenta que possibilita a inclusão dessas pessoas na sociedade e no mercado de trabalho, principalmente sob o ponto de vista dos entrevistados mais jovens.

Segundo Vigotski (1998, p. 118), o aprendizado é “[...] um aspecto necessário e universal do processo de desenvolvimento das funções psicológicas culturalmente organizadas e especificamente humanas”. As funções mentais simples são resultado do instinto ou reflexo da pessoa, como o ato de sugar exercido pelo bebê no momento da amamentação ou de afastar a mão da chama de uma vela para evitar queimar-se (CATÃO, 2013, p. 9). As funções mentais superiores são “[...] compreendidas como os fenômenos psicológicos mais complexos da ordem da racionalidade, da afetividade, da intencionalidade e dos comportamentos voluntários” (CATÃO, 2013, p. 9), a exemplo da “[...] consciência, a imaginação, a capacidade de criar, a linguagem racional, as emoções” (CATÃO, 2013, p. 9). Complementando, Vygotsky (1989), citado por Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), expressa que a aprendizagem pode ser considerada um processo, por meio do qual as pessoas tomam posse de informações, habilidades, atitudes e valores com base em suas relações com o meio e com outras pessoas.

Na visão de Abbad e Borges-Andrade (2014, p. 244), a aprendizagem “é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo”. Eles acrescentam que a “aprendizagem, nos contextos de organizações de trabalho, envolve, além de aquisição e retenção, generalização e transferência” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p. 245-246). Assim, o processo de aprendizagem nas organizações extrapola o limite do

individual para o coletivo, pois não é suficiente adquirir e guardar o que se aprendeu – o conhecimento – mas, aplicá-lo.

Por sua vez, Fleury e Fleury (1997) asseveram que o processo de aprendizagem, além de envolver a criação de mapas cognitivos, que possibilitam à organização uma melhor visualização do cenário interno e do externo em que ela atua, também abarca a definição de novos comportamentos, ambos frutos do processo citado inicialmente. Portanto, a aprendizagem passa a ser um importante instrumento para as organizações que desejam aprender, sejam elas públicas ou privadas, pois, como seus colaboradores estão devidamente capacitados, a organização passa a ser capaz de produzir melhores resultados e eleva seus índices de eficiência e de qualidade na prestação de serviços à comunidade.

A aprendizagem acontece, inicialmente, no plano individual e pode se expandir para o coletivo. É apropriado falar sobre alguns tipos de aprendizagem: a informal, a formal, a individual e a organizacional.

A aprendizagem informal¹ é que ocorre sem planejamento prévio e independentemente da intenção da organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008, p. 230) apontam que esse tipo de aprendizagem pode ser muito eficaz e que seus aspectos de aplicabilidade e transferência do que foi aprendido apontam resultados quase que imediatos no desempenho do trabalho pelo indivíduo. Geralmente está ligado a uma demanda imediata da organização.

Como exemplos desse tipo de aprendizagem, podem-se citar as situações cotidianas do trabalho: quando algum colega pergunta, informalmente, como se realiza determinado procedimento de trabalho, quando se observa a maneira como executa certa tarefa, quando conta suas experiências no setor de trabalho, entre outras. Sendo assim, percebe-se que é uma maneira de se aprender que acontece tão naturalmente, que as pessoas não conseguem percebê-la com tal status.

Já em relação à aprendizagem formal, apresenta características e finalidades mais específicas, como se pode observar nesta definição de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008, p. 229-230):

[...] refere-se a ações específicas quanto aos objetivos e tarefas que se devem cumprir, de forma que há métodos, técnicas, lugares e condições específicas prévias criadas deliberadamente para suscitar idéias, conhecimentos, valores, atitudes e

¹Abbad e Borges-Andrade (2014) também chamam a aprendizagem informal de espontânea.

comportamentos. É aquela aprendizagem que tem por finalidade específica apresentar ao indivíduo determinado tipo de conhecimento e/ou habilidade, esperando que o mesmo seja capaz de adquiri-la e desempenhá-las após a situação de treinamento.

Essa definição traz à mente as ações de treinamento, capacitação e desenvolvimento das organizações públicas ou privadas, que têm a intenção de preparar seus colaboradores para fazerem suas atividades de maneira eficiente e para responderem positivamente às situações adversas vindas do ambiente instável onde as organizações atuam.

Diferentemente do que se podia pensar, a aprendizagem informal não é menos importante do que a formal. Ela tem uma característica muito peculiar, que é a aplicação e transferência imediata, conforme foi citado anteriormente, e isso pode ser muito positivo porque se resolve a demanda e possibilita aos indivíduos trocarem seus conhecimentos constantemente, além de poder ser considerada uma forma de aprendizagem não custosa, do ponto de vista financeiro, porque não precisa de uma estrutura física diferente da do local de trabalho e não precisa contratar instrutores específicos para capacitar os colaboradores.

No entanto, se a organização não empregar a aprendizagem formal e não dispuser de rotinas de trabalho institucionalizadas e de acesso de todos, seja por meio de um manual ou de outro tipo de suporte, a organização estará correndo sérios riscos de propagar um conhecimento falho, que poderá lhe causar prejuízos, como o de ter sua eficiência reduzida. Logo, as organizações devem estar atentas à prática da aprendizagem informal, para empreender ações que minimizem os riscos que podem acontecer associados a esse tipo de aprendizagem e para que as organizações consigam extrair dela o que tem de melhor. Até porque, pode-se inferir, pelas definições apresentadas, que a aprendizagem informal e a formal são complementares.

Quanto à forma de aprendizagem individual, Kim (1998), citado por Bastos, Gondim e Loiola (2004, p. 223-224), caracteriza-a como

[...] aquela que ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade que o indivíduo tem de refletir sobre a situação e avaliá-la, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho.

Para a aprendizagem organizacional, Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011, p. 231, GRIFO NOSSO) apontam que

a literatura referente à aprendizagem organizacional utiliza esse termo entendendo que a **aprendizagem organizacional** deve ser vista como uma **decorrência dos aprendizados individuais** de seus colaboradores, e como um resultado maior do que a somatória simples desses aprendizados.

Partindo da exposição desses conceitos e dos tipos de aprendizagem, pode-se perceber a importância dessa tônica para as organizações devido às vantagens competitivas que a aprendizagem pode propiciar. É nesse sentido que Carvalho (1994, p. 79) fala da necessidade de “[...] criar nas nossas organizações uma cultura na qual o aprender seja resgatado”. Fleury e Fleury (1997) elencam alguns aspectos que eles entendem como primordiais para que se desenvolva uma cultura de aprendizagem nas organizações:

- o processo de inovação, de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente, jamais esgotado;
- o processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;
- os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados; o comprometimento com esses objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;
- a comunicação flui entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares;
- desenvolve-se uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional. (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 29-30).

Vê-se, pois, que o aprendizado organizacional acontece como uma extensão do aprendizado individual e que as organizações devem desenvolver uma cultura de aprendizagem que estimule as pessoas a aprenderem cada vez mais. Isso demonstra que as ações promovidas pelas organizações voltadas para o treinamento e o desenvolvimento de seus colaboradores passam a exercer um papel fundamental, uma relação direta com a aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, com os resultados que a organização busca para melhorar a qualidade dos serviços.

Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), a relevância que os processos de aprendizagem passaram a ter no contexto das organizações contribuiu para consolidar um campo de estudos denominado de aprendizagem nas organizações. Argyris e Schön (1974), citados por Bastos, Gondim e Loiola (2004), referem que esse campo é composto de duas vertentes: a da aprendizagem organizacional, em que predominavam pesquisadores acadêmicos, e a das organizações que aprendem, em que prevaleciam consultores e pesquisadores voltados para transformar a organização.

De acordo com Assmann (1999), a terminologia organização aprendente² surgiu nos anos 1980/90. Quanto à aprendizagem organizacional, as pesquisas que abordam essa temática cresceram vultuosamente a partir da década de 1990 (GODOY; ANTONELLO, 2011). Nesse sentido, como ambos os campos de estudo tratam da aprendizagem nas organizações, a linha que separa um do outro é muito tênue, o que conduz à produção de muitos estudos preocupados em entender, diferenciar e/ou relacionar os conceitos de organizações aprendentes (OA) e da aprendizagem organizacional (AO), como os de Bastos, Gondim e Loiola (2004), Boff e Antonello (2011) e Nunes, Eller e Bispo (2013).

No tocante às organizações aprendentes, Bastos, Gondim e Loiola (2004) enunciam que, em seus estudos, que os especialistas (consultores e gestores) dessa linha convergem no sentido de apontar os passos necessários para que a aprendizagem aconteça no âmbito organizacional, daí seu caráter prescritivo, prático e normativo. Os autores acrescentam que, em relação à aprendizagem organizacional, que é uma vertente mais estudada por acadêmicos, essas pesquisas têm um caráter mais descritivo, crítico e analítico.

Boff e Antonello (2011) fizeram um levantamento da literatura publicada no período de 1999 a 2009, com o objetivo de discutir sobre as aproximações e os distanciamentos entre quatro campos de estudo: AO, OA, conhecimento organizacional e gestão do conhecimento. Na análise dos artigos selecionados, os autores constataram que essas quatro vertentes convergem no sentido de reconhecer “[...] o conhecimento e a aprendizagem como multiníveis” (BOFF; ANTONELLO, 2011, p. 195). No tocante, especificamente, à AO e OA, os autores identificaram que essas duas vertentes apresentam um tópico em comum, que é a aprendizagem, porém, vista como processo na AO e, como resultado, na OA. Vale salientar que os oito artigos selecionados para análise eram de literatura estrangeira.

Já Nunes, Eller e Bispo (2013), em sua pesquisa, objetivaram discutir sobre as relações entre os conceitos de AO, OA e gestão do conhecimento e concluíram que os três são interdependentes e que se unem porque estão inseridos no ambiente organizacional, embora tratem o conhecimento produzido nas organizações com aspectos diferentes. Apesar desses esforços, ainda não se tem um consenso sobre o conceito de organização aprendente nem sobre o conceito de aprendizagem organizacional

²Neste trabalho, os termos organizações aprendentes, organizações que aprendem, organizações de aprendizagem e organizações em aprendizagem serão utilizados como sinônimos.

(BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; NUNES; ELLER; BISPO, 2013). Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008) também versam sobre essa tensão teórica e falam da imprecisão de conceitos como AO, OA, dentre outros, e da dificuldade que isso representa para operacionalizar e fazer estudos sobre eles.

Carvalho (1994) fala da necessidade de ser ter OA e aponta que elas aprendem quando propiciam o desenvolvimento e a troca de conhecimentos entre pessoas de qualquer nível hierárquico ou formação e encara o cargo que a pessoa ocupa como uma maneira de contribuir com a organização, e não, como um fator que limita a pessoa. Uma organização que aprende é “uma organização com habilidades de criação, aquisição e transferência de conhecimento e capaz de modificar seu comportamento para refletir um novo conhecimento e *insights*” (GARVIN, 1993, *ONLINE*, TRADUÇÃO NOSSA).

Na concepção de Assmann (1999, p. 86), a organização aprendente é aquela

[...] na qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados [...]. Por isso é fundamental incluir, nas premissas básicas do conceito de organização aprendente, a criatividade individual e coletiva capaz de inventar e assumir mudanças. Sem isso faltaria precisamente aquela dinâmica de mutações que justifica que se fale na presença contínua de processo de aprendizagem.

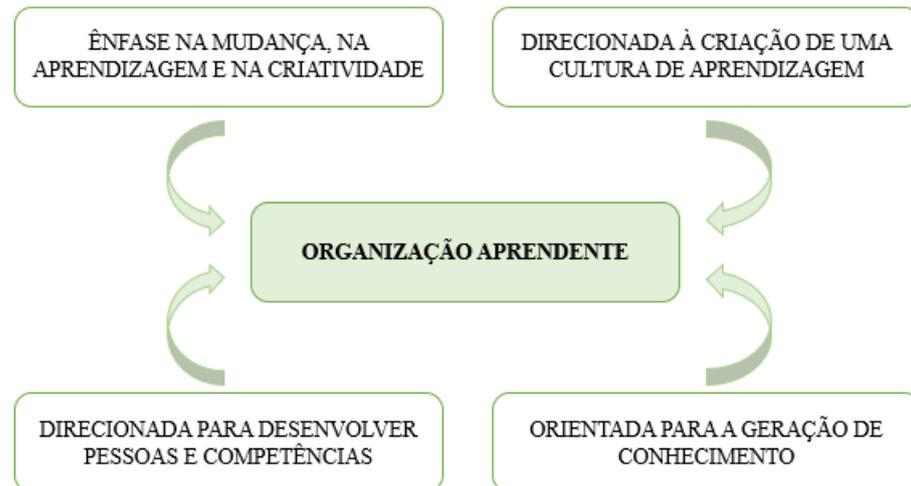
Por sua vez, Guimarães et al. (2003, p. 115) referem que a organização que aprende é entendida como o “[...] o ambiente onde a aprendizagem ocorre, a qual deveria dispor de uma cultura, valores, políticas, estratégias e rotinas sensíveis à inovação e à mudança e que, portanto, facilitem o desenvolvimento da aprendizagem”. Para, Eller e Bispo (2013, p. 483), as organizações que aprendem

[...] são uma metáfora para explicar o desejo dos gestores em torná-las orientadas para a geração de conhecimento específico para atender às suas demandas do cotidiano. Ou seja, trata-se da orientação gerencial para que as organizações, por meio de seus colaboradores [sic], desenvolvam uma ‘cultura’ de aprendizagem orientada para a geração de conhecimento capaz de torná-la mais competitiva.

Partindo de uma reflexão sobre o conceito de OA, Vasconcelos e Mascarenhas (2007) apontam que ele dá ênfase aos aspectos organizacionais preponderantes ao desenvolvimento da aprendizagem e de competências, ao mesmo tempo em que entende a institucionalização da mudança como um valor para a OA. Complementando, Peddler, Boydell e Burgoyne (1989), citados por Bastos, Gondim e Loiola (2004), acrescentam que o desenvolvimento de pessoas é primordial para as OA.

Diante do exposto, pode-se inferir que as OA apresentam algumas características que podem servir de guia para as organizações que desejarem se tornar aprendentes, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Características da Organização Aprendente.



Fonte: Elaboração própria (2018), baseada em Garvin (1993), Carvalho (1994), Assmann (1999), Guimarães et al. (2003), Peddler, Boydell e Burgoyne (1989) apud Bastos, Gondim e Loiola (2004), Vasconcelos e Mascarenhas (2007) e Nunes, Eller e Bispo (2013).

Com base nessas características, pode-se perceber que, para se tornarem aprendentes, as organizações precisam de um elemento-chave – as pessoas – pois, como afirmam Abbad e Borges-Andrade (2014), são elas que aprendem e a partir delas é que se podem desenvolver características como criatividade, flexibilidade, proatividade, dentre outras, que também são percebidas como competências organizacionais.

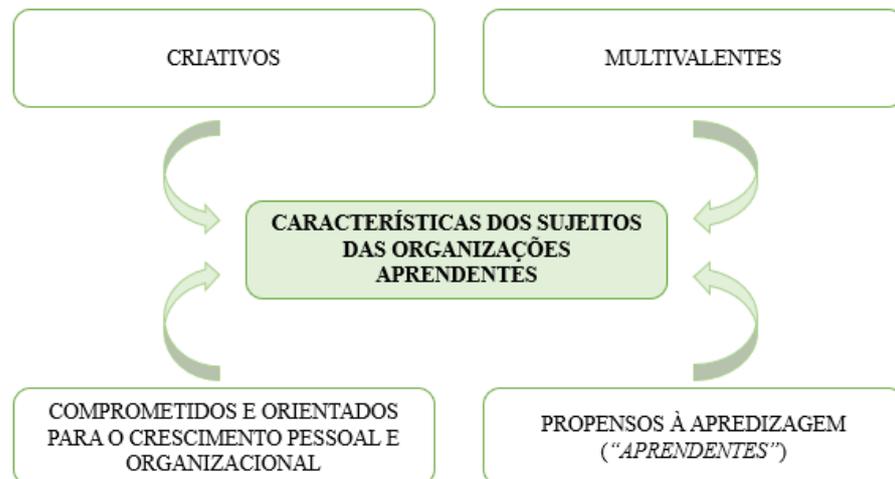
É nesse sentido que Assmann (1999, p. 89, GRIFO DO AUTOR) assevera que as “[...] organizações aprendentes implicam numa redignificação, personalizada e coletiva, dos *sujeitos aprendentes*”. Ou seja, os sujeitos passam a ser vistos de outra maneira e a ocupar um lugar de destaque nessas organizações, o que leva a uma nova concepção de sujeito, conforme explicitam Pacheco et al. (2005, p. 97):

As organizações que aprendem são constituídas por pessoas dispostas ao aprendizado, comprometidas com sua auto-avaliação [sic] e, conseqüentemente, [sic] responsáveis pelo seu crescimento e o do ambiente em que estão inseridas.

Os indivíduos que compõem as OA estão envolvidos continuamente em processos de aprendizagem que proporcionam o desenvolvimento do conhecimento e mudanças em seus modelos mentais, fazendo com que saibam gerenciar melhor os desafios provenientes do ambiente instável onde as organizações atuam (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007).

Ainda em relação a essa nova concepção de sujeito das OA, Carvalho (1994) complementa que elas são compostas de sujeitos multivalentes, ou que podem ter essa característica desenvolvida, e que têm capacidade de assumir diferentes posições na hierarquia da organização. Abaixo, apresenta-se a Figura 2 com as características identificadas desse novo sujeito.

Figura 2 – Características dos sujeitos das Organizações Aprendentes.



Fonte: Elaboração própria (2018), baseada em Carvalho (1994), Assmann (1999), Pacheco et al. (2005), Vasconcelos e Mascarenhas (2007) e Abbad e Borges-Andrade (2014).

Portanto, com essa nova concepção de organização, vem imbricada uma nova concepção de sujeito. Foi visto que as organizações podem aprender e se transformar por meio dos seus colaboradores, razão por que elas precisam compreender que as pessoas que as compõem são primordiais desse processo, e, por consequência, precisam ter vez e voz e participar das decisões das organizações. Para isso, é necessário estabelecer uma relação de parceria cujas aspirações de ambas possam ser atendidas.

2.1.1 As organizações aprendentes e a Teoria de Peter Senge

Peter Senge é um autor bastante evidenciado quando se fala em OA, principalmente por causa de sua obra *A quinta disciplina*, que repercutiu sobremaneira no meio acadêmico e cuja teoria será detalhada a seguir.

De acordo com Senge (2014, p. 34), as organizações aprendentes são aquelas em que

[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Para isso, foram criadas cinco disciplinas, que, se praticadas pelas organizações, poderão transformá-las em aprendentes. Quando isso acontece, essas disciplinas também se tornam um ponto fundamental de diferenciação entre esse tipo de organização e as organizações tradicionais (SENGE, 2014). Senge (2014) entende por disciplina um *mix* de teoria e prática, que devem ser estudadas e compreendidas para ser postas em prática. É “[...] um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências” (SENGE, 2014, p. 44).

Na perspectiva da teoria de Senge (2014), essas disciplinas são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Esta última é considerada como a quinta disciplina, que dá nome à obra do referido autor. Essas disciplinas são fundamentais para se construir uma organização que aprende porque, juntas, elas funcionam como um guia que pode ser adotado pelas organizações para que se tornem aprendentes.

Quanto à disciplina do **domínio pessoal**, refere-se ao

[...] crescimento e aprendizado pessoais. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende (SENGE, 2014, p. 212).

Esses resultados são possíveis por meio da tensão criativa, que, segundo Senge (2014), pode ser entendida como uma força que busca dar solução à inquietação causada por aquilo que o indivíduo deseja alcançar a partir do ponto real de onde se encontra. Ou seja, a tensão criativa funciona como uma mola propulsora para a ação.

Outra característica dessa disciplina é que ela se aplica tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, porém, algumas organizações tendem a estimular o crescimento pessoal porque acreditam que ele influenciará positivamente a empresa, haja vista as características que são desenvolvidas pelas pessoas que praticam essa disciplina (SENGE, 2014).

Então, qual o perfil alcançado pelos sujeitos que praticam essa disciplina? De maneira geral, eles são: curiosos, comprometidos, autoconfiantes, enxergam a realidade como aliada, aprendem constantemente, reconhecem sua ignorância e os pontos a melhorar e têm um senso de responsabilidade pelo trabalho mais apurado (SENGE, 2014).

Como já foi visto, ao longo da evolução das teorias da administração, cada uma apresentava uma maneira de enxergar o ser humano: na tradição taylorista, tinha-se o homem econômico; na humanista, o homem social, por exemplo. Por inferência, pode-se dizer que as características apresentadas no parágrafo anterior apontam para uma concepção de sujeito quando se adota o modelo teórico das organizações que aprendem.

A disciplina **modelos mentais** trata de “[...] trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo” (SENGE, 2014, p. 259), uma vez que o “[...] que temos em nossas mentes são imagens, premissas e histórias” (SENGE, 2014, p. 259). Ou seja, os modelos mentais são representações da realidade que cada indivíduo constrói em sua mente e que, de acordo com Senge (2014, p. 260), “moldam nossa forma de agir”. Para compreender melhor essa disciplina, cabe citar um exemplo: “[...] Se temos a crença de que não se pode confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que as pessoas são dignas de confiança” (SENGE, 2014, p. 260).

Já a **visão compartilhada** é a disciplina em que as pessoas compartilham e se comprometem com uma mesma visão, uma mesma imagem, a partir de um interesse comum. Essa disciplina é responsável por estimular a aprendizagem generativa, que potencializa a habilidade de criar e que acontece quando se compartilha de uma visão que é importante e do desejo de todos que ela se concretize (SENGE, 2014).

No tocante à disciplina **aprendizagem em equipe**, é vista como “[...] o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 2014, p. 339). Para isso, apoiam-se em dois pilares: o diálogo e a discussão. No primeiro, a conversa flui de maneira livre e criativa, os participantes guardam seus pontos de vista sobre os assuntos debatidos e priorizam

escutar o que está sendo dito; já no segundo, o objetivo é de debater e defender diferentes pontos de vista, a fim de se escolher a melhor visão para que se proceda à tomada de decisões, contudo, o diálogo e a discussão são complementares (SENGE, 2014).

Por fim, apresenta-se o **pensamento sistêmico ou a quinta disciplina**, que, de acordo com Senge (2014, p. 129), é

[...] a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas descritas nesse livro. Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro. Uma vez que sejam colocadas em prática, sem o pensamento sistêmico, não há nem incentivo nem os meios para integrar as disciplinas de aprendizagem. O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo.

Não foi indiscriminadamente que a disciplina do pensamento sistêmico ganhou a importância que tem para a teoria de Senge. Ela é a responsável por fazer com que as organizações e as pessoas que a constroem vejam o todo, e não, as partes no ambiente onde elas atuam. Isso leva as pessoas e as organizações a perceberem que suas ações não são isoladas, mas repercutem nas decisões e nas ações dos demais. E é essa sensação de unidade que possibilita que as pessoas e as organizações se desenvolvam.

Tendo em vista o que foi exposto, percebe-se, com base na teoria de Senge, que tornar uma organização aprendente não é uma tarefa fácil. Não é impossível, mas é um trabalho árduo. Para que isso aconteça, é preciso uma mudança de mentalidade profunda e que as pessoas passem a ser o foco da organização, como o próprio autor revela, e nesse sentido, a aprendizagem é um elemento indispensável.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: A APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

Para contribuir com o desenvolvimento das pessoas nas organizações, é necessário compreender que o ser humano é um “ser social e histórico, é um ser constituído no seu movimento, em todas as suas fases e processos de mudança ao longo do tempo, pela cultura e condições sociais produzidas pela humanidade” (CATÃO, 2007, p. 1). Um ponto importante para o qual deve ser chamada a atenção nesse conceito é o item que diz que o ser humano é um *ser social*, ou seja, que se constrói por meio de suas relações sociais, sejam elas no âmbito familiar ou profissional, e que se constrói quando está *em movimento*: o ser humano nunca está acabado, mas se reinventando e aprendendo de acordo com seus movimentos e as interações sociais.

No contexto da globalização e da era do conhecimento, as pessoas passaram a ocupar um espaço fundamental nas organizações, porque não só são capazes de executar tarefas complexas, mas também, principalmente, de resolver problemas, de criar e inovar, que são habilidades difíceis de imitar. Por essa razão, é imperativo que as pessoas se desenvolvam ao longo desse processo, para que consigam atuar nesse ambiente dinâmico onde as organizações operam, pois, como afirma Dutra (2013, p. 101), a “[...] questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo”.

Ressalte-se, todavia, que o desenvolvimento de pessoas requer uma mudança de postura das organizações no que se refere à maneira de gerir pessoas que se alinhe ao que afirma Dutra (2013, p. 17, GRIFO DO AUTOR), quando diz que a gestão de pessoas pode ser entendida como um “[...] conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Ainda de acordo com esse autor,

A conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. Nessa abordagem, a pessoa tem papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, em que ela deve ser responsável pela concepção e negociação com a empresa de seu projeto profissional e pessoal. [...]. À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes (DUTRA, 2013, p. 17).

Cabe ressaltar que o desenvolvimento de pessoas é um dos processos de gestão de pessoas (DUTRA, 2013). Então, diante do exposto, desenvolver pessoas é um desafio para as organizações e para os próprios indivíduos que as compõem, porque isso exige uma mudança de pensamento, no sentido de estabelecer uma relação positiva entre ambos, em que as pessoas contribuam para a consecução dos objetivos organizacionais, e as organizações, por sua vez, contribuam para a realização dos projetos pessoais e profissionais de seus colaboradores.

De acordo com Carvalho (1994, p. 69), a palavra desenvolvimento significa “[...] fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado” e, etimologicamente, vem “[...] do latim (*des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar)” (CARVALHO, 1994, p. 69, GRIFO DO AUTOR).

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento tem o propósito de capacitar a pessoa para assumir posições mais complexas, em comparação com a que ocupa no momento, ou até mesmo, para uma carreira diversa da qual atua (CARVALHO, 1994),

uma vez que o desenvolvimento da pessoa pode ser considerado como a “[...] **capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade**” (DUTRA, 2013, p. 101, GRIFO DO AUTOR). Corroborando essa linha de pensamento, Martins, Ribeiro e Carvalho (2017, p. 246) asseveram que o desenvolvimento “[...] é um processo de aperfeiçoamento humano, a fim de agregar valores para o crescimento, pois o bom desempenho está relacionado com a satisfação profissional”.

Chiavenato (2014, p. 307) diz que desenvolver pessoas

significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem.

Na contrabalança, Gil (2011) afirma que o desenvolvimento não trata apenas de promover o conhecimento e as habilidades necessárias para o bom desempenho de atividades, mas também de oferecer uma formação básica, a fim de que as pessoas se aprimorem cada vez mais no que fazem, aperfeiçoando seus conhecimentos e transformando hábitos e atitudes. O autor acrescenta que o desenvolvimento está relacionado às experiências de aprendizagem das pessoas que podem funcionar como janelas para que possam crescer e se desenvolver profissionalmente, embora essas experiências não precisem estar necessariamente relacionadas aos cargos que ocupam no momento.

Já o Decreto nº 5.825/2006 define o desenvolvimento de servidores públicos federais como um “processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2006b, p. 1).

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) concebem o desenvolvimento como um

processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivar os empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Convém esclarecer que existem diferenças entre os conceitos de treinamento e de desenvolvimento. Bartz, Schwandt e Hillman (1989), citados por Chiavenato (2014, p. 311), referem que,

[...]. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Além da variável tempo, o pensamento de Bastos (1994, p. 141, GRIFO NOSSO) é relevante porque ele entende o desenvolvimento numa perspectiva para além dos benefícios para o trabalho e para a organização e passa a considerar os benefícios para a pessoa, como se pode ver a seguir:

A maioria dos autores concorda que o treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática (profissional ou não). Da mesma forma, desenvolvimento seria a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento – em determinada carreira ou em sua **evolução pessoal** (BASTOS, 1994, p. 141, GRIFO NOSSO).

Comungando dessa ideia, Chiavenato (2014, p. 351) assevera que o “desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas o cargo atual”.

Com base no que foi apresentado, foi possível construir esta figura:

Figura 3 – Características do desenvolvimento.



Fonte: Elaboração própria (2018), baseada em Carvalho (1994), Bastos (1994), Milkovich e Boudreau (2000), Gil (2011), Bartz, Schwandt e Hillman (1989) apud Chiavenato (2014) e Chiavenato (2014).

A Figura 3 sintetiza as características do desenvolvimento de pessoas com base nos autores estudados, que é composto de: visão de longo prazo, visão de futuro no cargo/carreira, desenvolvimento de competências e crescimento pessoal e profissional.

2.2.1 O processo de desenvolvimento de pessoas

Considerando o desenvolvimento de pessoas como um processo³, as organizações precisam se amparar em alguns métodos para elaborar seus programas de desenvolvimento, a fim de lograr êxito nessas ações.

De acordo com Gil (2011, p. 123),

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos voltados para a capacitação, todos eles constituem processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Todos esses processos são desenvolvidos pelas empresas sob a forma de programas e, de modo geral, apresentam-se ordenados numa sucessão de fases – diagnóstico, prescrição, execução e avaliação [...].

Logo, percebe-se que essas etapas estão presentes tanto na elaboração de programas voltados para o processo de treinamento quanto de desenvolvimento de pessoas. Entretanto, em alguns momentos, far-se-á menção ao processo de treinamento ou ao processo de treinamento e desenvolvimento (T&D), porque essa é a forma como os autores consultados se referem a esses processos e suas etapas, cuja finalidade é de promover a aprendizagem e a capacitação dentro das organizações.

Na visão de Gil (2011), com o enfoque sistêmico, o treinamento passou a ser considerado um dos sistemas básicos da área de Recursos Humanos e envolve outros quatro subsistemas: o diagnóstico, a prescrição, a execução e a avaliação. Chiavenato (2009) chama esses subsistemas de etapas de levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico), programação, execução e avaliação dos resultados do treinamento, que é encarado como um “[...] processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete” (CHIAVENATO, 2009, p. 391). Já para Bastos (1994), as nomenclaturas utilizadas são: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação; e para Marras (2000), diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Na fase do **diagnóstico**, são identificadas as necessidades de treinamento a serem supridas (CHIAVENATO, 2009), para que as pessoas possam realizar suas tarefas, e a organização atinja seus objetivos (GIL, 1994). Geralmente, a nomenclatura utilizada para essa identificação é levantamento das necessidades de treinamento (LNT), empregada por

³ Definição de processo: “Método, sistema, modo de fazer uma coisa” (PRIBERAM, 2013, *ONLINE*).

autores como Bastos (1994), Marras (2000) e Chiavenato (2009), ou diagnóstico de necessidades de treinamento (DNT), por Gil (2011).

De acordo com Marras (2000), o LNT é contínuo e ocorre em dois cenários distintos: no reativo, aquele em que se identificam as necessidades de treinamento que já são perceptíveis no ambiente devido aos problemas ocorridos; e o prospectivo, aquele em que o treinamento se antecipa a suprir necessidades futuras da organização. Bastos (1994, p. 143) alerta que essa etapa é a responsável para que “evitemos o ‘treinar por treinar’, o ‘treinar por imitação’ (modismos) ou o treinar por ‘achismos’ (programas baseados no ‘acho que’ e ou estabelecidos por impulsos)” e orienta que

[...] o diagnóstico para fins de treinamento é integrado e holístico [...]. [...] O quadro de necessidades da organização não é apenas retrospectivo, mas sobretudo prospectivo [...]. [...] O esforço de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais das diversas áreas – não é privativo da área de T&D [...]. [...] trata-se de uma atividade contínua [...] (BASTOS, 1994, p. 145, GRIFO DO AUTOR).

As orientações desse autor deixam claro que a fase do diagnóstico é sobremaneira complexa e crucial, porquanto exige que as pessoas envolvidas trabalhem de maneira integrada e que tenham uma visão apurada do contexto que envolve a organização. Ela precisa não só satisfazer às necessidades atuais, como também, principalmente, atender às necessidades futuras, para contribuir com a organização em um ambiente de atuação instável. Ao contrário do que se podia pensar, essa fase não tem um fim delimitado, ela é contínua, portanto, realimentada e expõe a característica sistêmica do processo de T&D. Talvez, o principal - o diagnóstico - seja uma responsabilidade da organização, e não apenas da área de T&D, portanto, deve envolver as pessoas do mais baixo ao mais alto escalão.

O LNT acontece por meio de três níveis: o da **análise organizacional**, que afere os níveis de eficiência e eficácia da organização, com o objetivo de os tipos de treinamento que poderão contribuir para aumentar esses níveis; o da **análise das tarefas**, que consiste em detectar as atividades que integram as tarefas e os requisitos que a pessoa precisa ter para desempenhá-las eficazmente; e o da **análise dos recursos humanos**, que deve verificar os níveis de conhecimento, de habilidades e de atitudes do indivíduo que são necessários para a realização das tarefas (GIL, 1994, GRIFO NOSSO).

Como se pode perceber, o LNT ou DNT é um fator crítico para o processo de treinamento, pois é a partir dele que se projetarão os programas de treinamento, com a finalidade de suprir as necessidades atuais ou futuras da organização. Para se fazer um

bom LNT, algumas ferramentas são indicadas: questionários, entrevistas com funcionários e chefias, avaliação de desempenho, realização de provas, solicitação de treinamento por parte dos próprios supervisores (BASTOS, 1994; MARRAS, 2000) e funcionários, observação *in loco* da realização do trabalho pelos funcionários (MARRAS, 2000) e discussão em grupo (BASTOS, 1994).

Já o **planejamento** é feito tomando como base os resultados da fase de diagnóstico, com a finalidade de alcançar os objetivos almejados, expressando-se por meio de planos e de projetos, embora haja organizações que não façam distinção entre eles, considerando um ou outro como fruto do planejamento (GIL, 2011). Chiavenato (2009) chama essa etapa de **programação** e diz que é nela em que se definem, de maneira sistematizada, como se devem suprir as necessidades que foram diagnosticadas, quem precisa de treinamento, quem irá treinar, qual o conteúdo e o local, como e quando será feito o treinamento, sua duração e o objetivo do treinamento. Bastos (1994, p. 143) também utiliza a nomenclatura planejamento e afirma que é esse o momento de “esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar as decisões estratégicas sobre em que treinar, quem treinar, como treinar, onde treinar, quando treinar e como avaliar todo o processo”.

Quanto à etapa de **execução**, como o próprio nome indica, é aquela em que se efetiva o que foi programado (BASTOS, 1994) na etapa anterior. Esta etapa baseia-se na relação entre aquele que ensina (instrutor) e aquele que aprende (aprendiz, treinando), podendo o instrutor ser alguém da própria instituição ou contratado para tal, que consiga transmitir o conteúdo proposto pelo treinamento (CHIAVENATO, 2009; GIL, 2011).

Marras (2000) revela que, nessa etapa, existe uma preocupação com a qualidade da execução dos módulos de treinamento e com os seus resultados. Em relação a isso, ele menciona alguns fatores que podem interferir na qualidade do treinamento, a saber: a didática e o preparo do instrutor, a coerência do conteúdo e da proposta do módulo do treinamento e os recursos utilizados (áudio, vídeo e imagem). Dentre as técnicas de treinamento utilizadas pelos instrutores, podem-se citar: a aula expositiva, o estudo de caso, a dramatização e a simulação (MARRAS, 2000).

Por fim, a **avaliação** é a fase em que se identificam os resultados alcançados com o treinamento (CHIAVENATO, 2010 apud CHIAVENATO, 2014). E, ao contrário do que se possa pensar, as ações voltadas para avaliar o treinamento devem acontecer antes que ele se realize, durante e depois (GIL, 2011). Apesar da característica processual do treinamento, em que uma etapa acontece após a outra, Bastos (1994, p. 144, GRIFO DO

AUTOR) alerta para o fato de que a avaliação já deve ser “[...] *prevista e estruturada na fase de planejamento*”, e ainda de acordo com esse mesmo autor, essa fase tem um caráter prescritivo, a partir do momento em que deve se preocupar com as ações que devem ser tomadas depois da avaliação do treinamento.

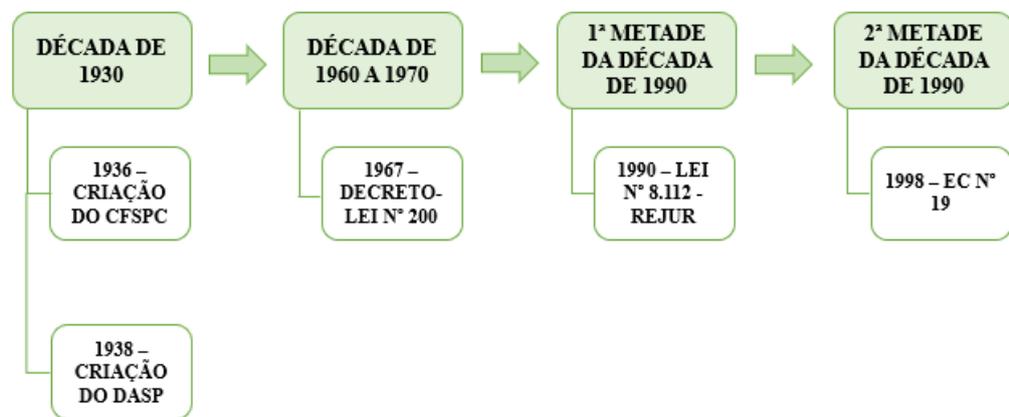
Gil (2011) aponta quatro níveis de avaliação de treinamento:

- **Avaliação de reações:** “[...], avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade etc.” (GIL, 2011, p. 140). É um *feedback* em que a avaliação recai sobre o curso ou programa de treinamento em si, e não, sobre o treinando, o que se torna uma fonte de informações que podem gerar melhorias para as ações de treinamento. Quanto ao momento em que a avaliação pode ser feita, Gil (2011) afirma que pode acontecer na conclusão da ação de treinamento, por meio de questionários ou de depoimentos;
- **Avaliação da aprendizagem:** “[...] avalia-se em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto” (GIL, 2011, p. 140). Ainda de acordo com Gil (2011), esse aprendizado, que abrange novos conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes, pode ser avaliado durante o treinamento ou quando ele for concluído, utilizando-se testes com questões objetivas e/ou subjetivas para avaliar o conhecimento adquirido. Quanto à avaliação das habilidades, podem ser feitas com provas práticas, e para avaliar as atitudes, podem ser empregadas técnicas como a observação direta (GIL, 2011).
 - **Comportamento no cargo:** essa avaliação acontece quando o colaborador retorna ao exercício de suas atividades depois do treinamento e está inter-relacionada com a capacidade de o gestor imediato conseguir comunicar um juízo objetivo sobre o comportamento dos seus colaboradores no cargo, dependendo também de a organização dispor de uma estrutura que propicie ao treinando a aplicação do que foi aprendido no treinamento (GIL, 2011).
 - **Avaliação do resultado:** destina-se a “[...] verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização” (GIL, 2011, p. 142).

2.2.2 O desenvolvimento de pessoas e as Instituições Federais de Ensino

No Brasil, o percurso histórico da gestão de pessoas, no âmbito da Administração Pública Federal, se deu em quatro fases: na década de 1930; nos anos de 1960 a 1970; na primeira metade da década de 1990; e em sua segunda metade (PIRES et al., 2005; CARVALHO et al., 2009; SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA/MP, [2013?]), conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Percurso histórico da gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal no Brasil.



Fonte: Elaboração própria (2018), baseada em Bresser Pereira (1996), Pires et al. (2005), Carvalho et al. (2009) e Secretaria de Gestão Pública/MP [2013?].

Marcam essa primeira fase a constituição do Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), no ano de 1936, pela Lei nº 284/1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado pelo Decreto-Lei nº 579/1938 (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA/MP [2013?]), que absorveu as atribuições do CFSPC que fora extinto por esse mesmo Decreto-Lei (BRASIL, 1938). Segundo Pires et al. (2005), essas ações representaram os primeiros esforços envidados para profissionalizar o serviço público brasileiro.

Para Bresser Pereira (1996), a criação do CFSPC, que depois se transformou no DASP, simboliza a primeira reforma administrativa no Brasil, com a introdução da administração pública burocrática clássica, que foi referenciada por Max Weber e norteadada pelo princípio do mérito profissional. Ainda de acordo com esse mesmo autor, esse modelo de administração burocrática veio substituir o modelo patrimonialista existente no Brasil, naquele período, que não diferenciava o que era público do que era privado, o que é ratificado por Faria, Daud e Pereira (2012), quando enunciam que a administração burocrática veio coibir as práticas deturpadas do patrimonialismo,

exercidas por agentes públicos, como o personalismo e a troca de favores, embora Matias-Pereira (2008) diga que ainda é possível perceber, na gestão pública brasileira, algumas características do Estado patrimonialista, como o clientelismo, o corporativismo, o fisiologismo e a corrupção.

No que diz respeito à segunda fase, compreendida entre os anos 1960 e 1970, o marco foi o Decreto-Lei nº 200/1967 (CARVALHO et al., 2009; SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA/MP, [2013?]). Esse dispositivo legal estrutura a organização da administração pública federal em administração direta e indireta, esta última composta de autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (BRASIL, 1967). Ele também estabelece as diretrizes para a reforma administrativa e apresenta, em seu Art. 6º e incisos, os princípios a serem seguidos por todas as atividades da administração federal: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (BRASIL, 1967). De acordo com Bresser Pereira (1996, p. 12), a proposta trazida pelo Decreto-Lei nº 200/1967 foi “[...] uma tentativa de superar a rigidez burocrática e pode ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil”.

Na terceira fase desse processo histórico, ocorrida na primeira metade da década de 1990, destacou-se a edição da Lei nº 8.112/1990, que trata do Regime Jurídico Único e regula as atividades dos servidores públicos federais ao longo de sua vida funcional (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA/MP, [2103?]), mais precisamente, “[...] dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais” (BRASIL, 1990, p. 1).

Na quarta fase desse processo, que aconteceu na segunda metade da década de 1990, destaca-se a Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998 (CARVALHO et al., 2009). Vale ressaltar que essa emenda foi promulgada durante o primeiro mandato do governo do ex-presidente, Fernando Henrique Cardoso, que, de acordo com Bresser Pereira (1996), estava propondo uma reforma da administração pública desde 1995, baseada nas alegações da administração pública gerencial, como uma reação à crise do Estado dos anos 1980 e à globalização da economia.

A EC nº 19/1998 trouxe modificações importantes para a Administração Pública, a partir dos dispositivos emendados por ela. Enfatizam-se, em especial, os artigos 37 e 39 da Constituição Federal de 1988, que, dentre outros elementos, apontam: a obediência aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência; a instituição de que o ingresso no serviço público, por meio de cargos ou

empregos públicos, só aconteceria por meio de concurso público; a disposição de que os entes federativos (União, Estados e Distrito Federal) deveriam manter escolas de governo para formar e aperfeiçoar os servidores (BRASIL, 1988).

No que se refere à formação e à capacitação do servidor, a Secretaria de Gestão Pública/MP ([2013?], p. 7, GRIFO DO AUTOR), versa que o “quarto marco é registrado na **segunda metade da década de 1990**, quando se iniciam os esforços para normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento”. Ainda de acordo com a Secretaria de Gestão Pública/MP ([2013?]), esses primeiros esforços vieram com o Decreto nº 2.029/1996, que, posteriormente, foi revogado pelo Decreto nº 2.794/1998, resultando, as transformações dessa fase, na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino tiveram que se adequar a essa nova realidade, que veio acompanhada de algumas legislações que tratam do desenvolvimento do servidor e orientam algumas práticas dessas instituições. Esses dispositivos legais serão apresentados a seguir.

Inicialmente, tem-se a Lei nº 11.091/2005, que estrutura a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) das IFE, ligadas ao Ministério da Educação, e já fala sobre seu desenvolvimento na carreira (BRASIL, 2005). Em seguida, apresenta-se o Decreto nº 5.707/2006, que também aborda a temática do desenvolvimento dos servidores, porém tem aplicação mais ampla e aborda a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a). E por fim, o Decreto nº 5.825/2006, que também fala sobre o desenvolvimento dos servidores que retornam ao âmbito das IFE e vinculam-se ao Plano de Carreira dos TAE, que foi instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2006b).

Dentre os direcionamentos que a Lei nº 11.091/2005 trouxe, destacam-se o Art. 3º e seus incisos V, VII e VIII.

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Careira observará os seguintes princípios e diretrizes:

[...]

V – vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII – garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nessa incluída a educação formal (BRASIL, 2005, p. 1).

Com essas diretrizes e apoiadas nos Decretos nº 5.707/2006 e 5.825/2006, as IFES passaram a elaborar os planos de capacitação de seus servidores com o intuito de desenvolvê-los para que fosse possível alcançar os objetivos dessas instituições.

Cabe destacar o Art. 10º, da Lei nº 11.091/2005, que estabelece que o desenvolvimento do servidor na carreira “dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional” (BRASIL, 2005, p. 3). Já o §1º do Art. 10º da Lei nº 11.091/2005 define a Progressão por Capacitação Profissional como

a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III dessa Lei (BRASIL, 2005, p. 3).

Por sua vez, o §2º, desse mesmo artigo e lei, define a Progressão por Mérito Profissional como “a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente [sic] a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação” (BRASIL, 2005, p. 3). O Art. 10-A alterou o prazo de dois anos de efetivo exercício para dezoito meses (BRASIL, 2005).

Assim, o **desenvolvimento do servidor na carreira** acontece de duas maneiras: **progredindo por capacitação**, quando ele participa de programas de capacitação e adquire novos conhecimentos e novas competências relacionados ao cargo que ocupa e ao ambiente organizacional onde exerce suas atribuições, o que lhe possibilita exercer sua função com mais eficiência, o que faz com que contribua para o alcance dos objetivos institucionais; e **progredindo por mérito**, uma vez que o servidor que se capacita e consegue aplicar o que aprendeu em seu trabalho, conseqüentemente, trabalha com mais eficiência e alcança resultados positivos na avaliação de seu desempenho, como retribuição por seu mérito, passa por uma mudança em seu padrão de vencimento. É uma forma de a administração pública incentivar os servidores a se capacitarem, mas, principalmente, a aplicar o que aprenderam no trabalho.

A Lei nº 11.091/2005 também criou o incentivo à qualificação, que é um percentual aplicado sobre o vencimento básico do servidor, desde que ele tenha formação superior até a exigência mínima que o cargo que ele ocupa exigir, na forma dos art. 11 e

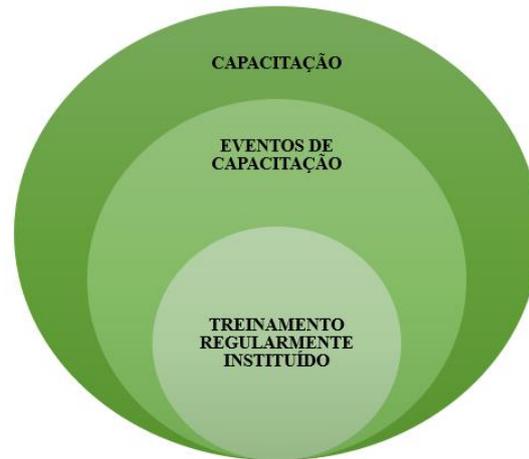
12 (BRASIL, 2005). Essa é mais uma maneira de a administração pública incentivar seus servidores a se desenvolverem, o que contribui com a organização, pois terá um quadro de pessoal bem capacitado, e com o próprio servidor, cujos esforços serão reconhecidos ao querer uma educação formal superior à que já tem. Um exemplo disso é a busca dos servidores TAE pelos programas de pós-graduação, pois, além de terem a oportunidade de expandir seus conhecimentos, recebem um incentivo financeiro para isso e conseguem colaborar com suas IFES, uma vez que elas poderão se tornar objeto de pesquisa e receber propostas de melhorias de processos ou soluções para os problemas estudados.

Já o Decreto nº 5.707/2006 estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e as diretrizes dessa política que deverão ser observadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em termos gerais, essa política nacional visa melhorar a eficiência dos serviços públicos prestados à população, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e desenvolver o próprio servidor (BRASIL, 2006a). Esse decreto, em seu Art. 2º e incisos, também define a **capacitação** como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006a, p. 1); a **gestão por competência** como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a, p. 1); e **eventos de capacitação** como

cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a, p.1).

Além disso, em seu Art. 9º, o referido decreto considera qualquer ação de capacitação englobada na definição de eventos de capacitação como um treinamento regularmente instituído (BRASIL, 2006a). Na Figura 5, apresentam-se esses conceitos.

Figura 5 – Relação entre os conceitos de capacitação, eventos de capacitação e treinamento regularmente instituído.



Fonte: Elaboração própria (2018), a partir do Decreto nº 5.707/2006.

Já o Art. 3º e seus incisos expõem as diretrizes da PNDP, dentre elas, destacam-se algumas: o incentivo ao servidor na busca pela sua capacitação, assim como, incentivo às ações de capacitação proporcionadas pelas próprias instituições; garantir que os servidores tenham acesso aos eventos de capacitação; divulgar os eventos de capacitação e estimular a participação dos servidores; produzir o plano de capacitação anual das instituições abarcadas nesse decreto e avaliar os resultados da capacitação (BRASIL, 2006a).

No Art. 5º e nos incisos desse mesmo decreto, são indicadas três ferramentas que propiciam a implementação dessa política: “I – plano anual de capacitação; II – relatório de execução do plano anual de capacitação; e III – sistema de gestão por competência” (BRASIL, 2006a, p. 2). Percebe-se, pelo exposto, que a eficiência desejada no serviço público perpassa a capacitação dos seus servidores para o bom desempenho de suas atividades e se utilizam ferramentas de gestão para acompanhar essa capacitação.

Por fim, o Decreto nº 5.825/2006, que institui as diretrizes para a criação do Plano de Desenvolvimento dos servidores que compõem o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação estabelecido pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2006b), apresenta diversos conceitos em seu Art. 3º, dentre eles, o conceito de desenvolvimento, o de capacitação, o de aperfeiçoamento e o de qualificação.

O termo **desenvolvimento** é definido como um “processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2006b, p. 1). Já a **capacitação** é um

processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006b, p. 1, GRIFO NOSSO).

Ainda de acordo com o art. 3º do Decreto nº 5.825/2006, entende-se por **aperfeiçoamento** o

processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas (BRASIL, 2006b, p. 2, GRIFO NOSSO).

E por **qualificação**, o “*processo de aprendizagem* baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira” (BRASIL, 2006b, p. 2, GRIFO NOSSO).

Nessas quatro definições, sobretudo em três delas, a aprendizagem é referida como mola central para o arcabouço do desenvolvimento do servidor alinhado aos resultados esperados pela e para a organização, quanto aos objetivos institucionais que ela necessita alcançar. O conceito de capacitação deixa clara a relação de interdependência entre a instituição e seus colaboradores, em que a primeira só consegue desenvolver suas competências, quando desenvolve as competências dos seus servidores, por meio da aprendizagem. Logo, pode-se dizer que a organização só aprende quando seus colaboradores aprendem.

É preciso destacar o Art. 7º, com seus incisos e parágrafo único, do Decreto nº 5.825, uma vez que esse dá as diretrizes sobre como estruturar o programa de capacitação e de aperfeiçoamento das IFE, como se relata a seguir:

Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:

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

Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

- I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa (BRASIL, 2006b, p. 3-4).

Percebe-se que, no âmbito da administração pública federal, o desenvolvimento de pessoas é resultado do esforço e do elo entre estes três dispositivos legais: a Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº 5.707/2006 e o Decreto nº 5.825/2006. O primeiro e o último tratam, especificamente, do desenvolvimento de pessoas no contexto das IFE e dos servidores técnico-administrativos que compõem o objeto deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico traçado para a elaboração da pesquisa. Inicialmente, fez-se uma busca de artigos e dissertações publicados acerca da temática deste trabalho. O levantamento dos artigos foi feito em dias diferentes, a partir de três grupos de descritores distintos: ‘treinamento e desenvolvimento’, ‘capacitação’ + ‘serviço público’ e ‘treinamento’ + ‘técnico-administrativos’.

A princípio, foi realizada uma pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES pelo conector ‘treinamento e desenvolvimento’. A pesquisa resultou em 31 artigos, mas apenas um relacionado à temática de interesse. Porém, como não foi possível ter acesso a esse trabalho na íntegra, mas somente ao seu resumo, ele também foi excluído da seleção. Já a pesquisa por meio dos conectores ‘capacitação’ + ‘serviço público’ retornou 121 artigos, dos quais foram selecionados dois. Por fim, realizou-se outra busca com os descritores ‘treinamento’ + ‘técnico-administrativos’, que resultou em sete artigos, dos quais foram selecionados dois. Contudo, não foi possível ter acesso, na íntegra, a um desses dois trabalhos, mas apenas visualizado seu resumo, que é o mesmo artigo não visualizado com o primeiro descritor referenciado, também excluído pelo mesmo motivo. A síntese dessa busca encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Levantamento de artigos no Portal de Periódicos da CAPES

Descritores	Resultados	Selecionados
treinamento e desenvolvimento	31	00
capacitação + serviço público	121	02
treinamento + técnico-administrativos	07	01
Total de artigos	159	03

Fonte: Elaboração própria a partir do acesso ao Portal de Periódicos da CAPES (2017)

O critério geral utilizado para a seleção foi de que os artigos se enquadrassem nas temáticas de capacitação, treinamento e/ou desenvolvimento no serviço público, entendendo-se, o serviço público no contexto das IFES. A seleção dos artigos foi feita depois de realizada a leitura dos resumos e observadas as palavras-chave. Quanto aos critérios específicos para a busca no Portal, foram selecionadas as pesquisas feitas no período de 2012 a 2017 e refinadas por artigos no idioma nacional e por periódicos revisados por pares nessa sequência.

No que se refere às dissertações, foi feito um levantamento teórico no Banco de Teses e Dissertações da CAPES partindo dos seguintes descritores: ‘capacitação’ +

‘serviço público’ e ‘treinamento e desenvolvimento’ + ‘instituição federal de ensino’. O critério geral utilizado para selecionar esses trabalhos foi o mesmo empregado para os artigos, ou seja, que se enquadrassem na temática de capacitação, treinamento e/ou desenvolvimento nas IFES. A escolha das dissertações também foi feita depois da leitura dos resumos e de observadas as palavras-chave, avançando para a observação dos objetivos e do sumário, caso fosse necessário.

Assim, partindo dos descritores ‘capacitação’ + ‘serviço público’, surgiram 11.359 trabalhos. Com o intuito de viabilizar a leitura e definir com precisão os resultados, refinou-se a busca pela área de concentração em *Administração Pública*, que retornou 49 trabalhos. Em seguida, realizou-se outro, considerando o tipo de grau acadêmico. Portanto, foi selecionado o *Mestrado Profissional*, uma vez que esta pesquisa é fruto de um mestrado profissional vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da UFPB. Assim, surgiram 37 resultados, no período compreendido entre os anos de 2013 e 2017 (opções disponíveis no Banco de Teses). Das 37 dissertações, apenas duas tiveram relação com a temática desta pesquisa.

Outro descritor utilizado foi ‘treinamento e desenvolvimento’ + ‘instituição federal de ensino’, que resultou em 557 trabalhos. Desses, aplicando-se o filtro ‘mestrado profissional’, foram encontradas 134 dissertações. Optou-se por esse filtro porque o programa com o qual esta pesquisa foi desenvolvida também é do tipo profissional. Então, a possibilidade de encontrar trabalhos que abarcassem a temática em estudo era maior, e isso tornou a busca mais eficiente e objetiva. A busca concentrou-se no intervalo de tempo de 2013 a 2017, que também se aproximou do período utilizado na busca dos periódicos (não foi disponibilizado no Portal o ano 2012). Dessas 134 dissertações, duas foram selecionadas. Porém, não foi possível acessar uma dessas dissertações, razão por que foi excluída e só uma dissertação foi selecionada.

O resumo desse levantamento é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Levantamento de dissertações no Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Descritores	Resultados	Selecionados
capacitação + serviço público	37	02
treinamento e desenvolvimento + instituição federal de ensino	134	01
Total de artigos	171	03

Fonte: Elaboração própria a partir do acesso ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES (2017).

Este capítulo foi dividido em cinco seções: caracterização da pesquisa, cenário,

seleção dos sujeitos, procedimentos de coleta dos dados e procedimentos de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Seguindo a classificação de Vergara (2016), esta pesquisa é exploratória e descritiva, quanto aos fins, e documental e um estudo de caso, quanto aos meios. A autora refere que uma pesquisa pode aglutinar mais de um meio de investigação.

Quanto à definição de um estudo descritivo, Vergara (2016, p. 42) afirma que é aquele que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Confirmando esse pensamento, Richardson (2015) enuncia que os estudos descritivos buscam identificar as características de um fenômeno. No caso desta pesquisa, o fenômeno social em estudo é o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque na capacitação. Logo, aqui se descreve a maneira como os planos de capacitação e qualificação são elaborados bem como suas etapas.

Trata-se de uma pesquisa exploratória porque, segundo Vergara (2016, p. 42), é aquela que “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Apesar de os conhecimentos em treinamento e desenvolvimento serem vastos, sua aplicação no campo das Instituições Federais de Ensino Superior são recentes, haja vista que a legislação que implantou a política de desenvolvimento dos servidores TAE e que instituiu o plano da carreira dessa categoria é do início dos anos 2000. Por isso o diálogo entre essas duas partes encontra-se no campo da exploração.

Segundo Marconi e Lakatos (2016, p. 157), na pesquisa documental, “[...] a fonte de coleta de dados é restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Esta pesquisa também é documental, porque se utilizou da Resolução N° 05/2016 do Conselho Universitário (CONSUNI) da UFPB como fonte de dados. Convém esclarecer que esse documento é composto de duas partes: a resolução propriamente dita e o seu Anexo I, que é o Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPB para os exercícios 2016-2017. Assim, para facilitar a compreensão, o referido documento será designado, a partir de agora, como Plano de Capacitação e

Qualificação. A pesquisa também se configura como um estudo de caso porque, como refere Vergara (2016, p. 44), é

circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Ainda sobre o estudo de caso, Yin (2015, p. 4) complementa afirmando que aquele “[...] permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos [...]”. No caso desta pesquisa, o estudo foi realizado no campo onde acontece o fenômeno social estudado – UFPB – mais, precisamente, na PROGEP, em que foram abordados os servidores da Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) e da gestão da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) que participam/participaram da elaboração dos planos de capacitação dos servidores da UFPB.

A fim de alcançar os objetivos propostos e resolver o problema da pesquisa, foi adotado o enfoque qualitativo. A pesquisa qualitativa, de acordo com Richardson (2015, p. 90), “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Em função dos objetivos traçados e por se tratar de um estudo de caso, a abordagem qualitativa traz mais flexibilidade para o pesquisador, que pode explorar bem mais o conhecimento e a experiência dos seus entrevistados e compreender detalhadamente o fenômeno estudado, a fim de descrevê-lo melhor.

3.2 CENÁRIO

O local onde se realizou a pesquisa foi denominado, primeiramente, de Universidade da Paraíba, criada em 1955, por meio da Lei estadual nº 1.366/1955, e federalizada em 1960, por meio da Lei nº 3.835/1960, quando passou a ser chamada de Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Atualmente, a UFPB conta com quatro campi: o Campus I, localizado no município de João Pessoa e composto de 13 centros de ensino; o Campus II, com sede em Areia e composto de um centro de ensino; o Campus III, situado em Bananeiras e também composto de um centro de ensino; e o Campus IV, o

mais novo, criado em 2006, que compreende os municípios de Mamanguape e Rio Tinto, com um centro de ensino (UFPB, 2014).

Para compreender bem mais a instituição, é necessário apresentar sua missão, visão e valores que, naturalmente, influenciam seus processos de gestão e, conseqüentemente, o processo de desenvolvimento de seus servidores técnico-administrativos em educação, a fim de poder continuar realizando sua missão e alcançar o que ela projetou para o futuro como visão. Tudo isso, naturalmente, dentro do escopo de valores estabelecidos por ela.

A **missão**, a **visão** e os **valores** da UFPB são de, respectivamente,

Gerar e difundir o conhecimento que possa propiciar o desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, em estreita interação com os poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais de modo a construir uma sociedade mais justa (UFPB, 2014, p. 14, GRIFO DO AUTOR).

Uma universidade comprometida com a excelência acadêmica e com formas gerenciais e organizacionais avançadas e eficazes que possam promover a sua liderança no processo de desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural (UFPB, 2014, p. 14, GRIFO DO AUTOR).

Respeito e compromisso com o bem público, ética, transparência, respeito à diversidade, valorização do ser humano, sustentabilidade ambiental, econômica e social (UFPB, 2014, p. 14, GRIFO DO AUTOR).

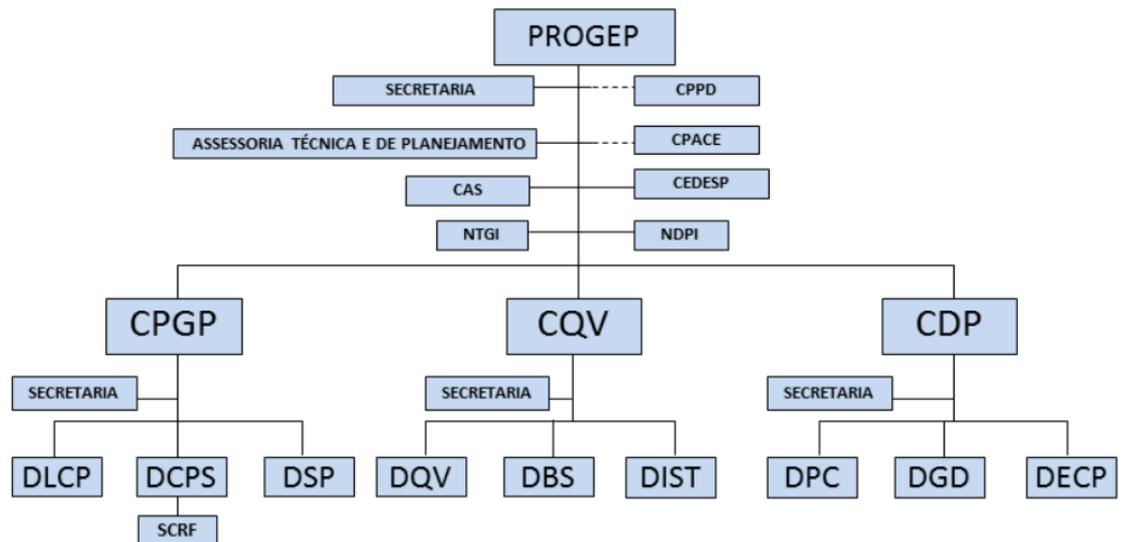
Destaca-se, nesse tripé, a preocupação da instituição em se atualizar e estar atenta aos novos e atuais modelos de gestão, o que se estende à gestão de pessoas, que vem em consonância com os seus valores, quando fala em valorização do ser humano, demonstrando que essas são características imprescindíveis para que ela possa se desenvolver e cumprir sua missão. A pesquisa em questão está situada nesse contexto.

Por meio de consulta ao portal público da instituição, de acordo com dados extraídos do relatório **Técnico-administrativos e docentes por unidade**, para o mês de abril do ano corrente, no que se refere ao quantitativo dos servidores TAE, a UFPB conta com 3.522 servidores (UFPB, 2018). Considerando o número significativo de servidores TAE e que a UFPB ainda tem um concurso público vigente para TAE, o que possibilita novas nomeações enquanto durar sua vigência, destaca-se a importância de se compreender como se dá o processo de desenvolvimento dos servidores TAE na UFPB, uma vez que esses servidores colaboram para fazer com que a instituição se desenvolva e oferte serviços de boa qualidade à população, tanto aos seus usuários externos quanto aos

internos, que são os servidores docentes e técnico-administrativos. E para que a UFPB alcance seus objetivos, precisa fomentar e favorecer o desenvolvimento desses servidores.

Para isso, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e da Divisão de Educação e Capacitação de Pessoas, promove o Plano de Capacitação e Qualificação. Para visualizar melhor esses setores, na Figura 6, apresenta-se o organograma da PROGEP/UFPB.

Figura 6 - Organograma da PROGEP/UFPB.



Fonte: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/a-progep> acessado em 21 de maio de 2018.

O Plano de Capacitação e Qualificação da instituição visa ao desenvolvimento dos servidores TAE e dos docentes da instituição. No entanto, nesta pesquisa, o enfoque foi dado aos servidores técnico-administrativos.

3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

De acordo com Britten (2009, p. 29-30), a “representatividade estatística não é normalmente buscada na pesquisa qualitativa”. Triviños (1987) fala que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador seleciona os sujeitos de maneira intencional, de modo que representem o grupo em que estão inseridos, considerando alguns critérios, como: facilidade de acesso aos sujeitos, o tempo que eles têm disponível para as entrevistas e a importância do relato de determinados sujeitos, sob a ótica do pesquisador, em termos de contribuição para o esclarecimento do tema.

Para selecionar os entrevistados desta pesquisa, estabeleceu-se como critério que fossem servidores técnico-administrativos, que participam ou participaram do processo de elaboração e operacionalização dos Planos de Capacitação e Qualificação da UFPB. No âmbito da PROGEP, esses planos são elaborados pela DECP, com o apoio da CDP. Portanto, totalizaram oito servidores envolvidos nesse processo, dos quais se pretendiam entrevistar cinco. No entanto, apenas quatro aceitaram participar da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2016), a entrevista é um tipo de conversa profissional, entre duas pessoas, com a finalidade de que uma das partes consiga informações sobre o assunto abordado. Esses mesmos autores acrescentam que a entrevista é apontada por alguns autores como o instrumento por excelência quando se trata de investigações sociais.

Dentre os tipos de entrevista - estruturada ou fechada, semiestruturada e livre ou aberta (TRIVIÑOS, 1987) – adotou-se a do tipo semiestruturada, que possibilita ao entrevistador alterar a sequência das perguntas e o próprio enunciado delas, para que as que forem elaboradas no início funcionem apenas como um guia, e ele possa sondar mais quando as respostas não forem satisfatórias (FLICK, 2012). O roteiro da entrevista semiestruturada encontra-se no Apêndice A. Esse tipo de entrevista também contribui para que o pesquisador explore bem mais o tema que ele quer conhecer e descrever, por causa da flexibilidade que proporciona ao entrevistador, o que pode resultar em contribuições interessantes para a pesquisa e que não seria possível se fosse utilizada a entrevista estruturada.

Antes de iniciar as entrevistas, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo I) aos possíveis entrevistados, para que eles lessem o termo, e suas dúvidas fossem esclarecidas. Caso concordassem em participar da pesquisa, o TCLE era assinado por ambas as partes, e cada uma delas ficava com uma via. Na sequência, o roteiro de entrevista era lido pelos servidores para esclarecer alguma possível dúvida, e dava-se início às entrevistas, que eram gravadas com o auxílio de um gravador de voz. Foram entrevistados quatro servidores e a duração média, por entrevista, foi de trinta minutos e trinta segundos. As transcrições, que foram feitas na íntegra, duraram, em média, 07h21min.

Para que a realização da pesquisa fosse possível, inicialmente foi solicitada uma autorização da UFPB (Apêndice B) e do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da mesma instituição, por meio da Plataforma Brasil. Depois de receber a autorização do CEP/CCS/UFPB para que a pesquisa fosse realizada, entrou-se em contato com os possíveis sujeitos da pesquisa para proceder às entrevistas.

Assim, com base nos dados coletados no Plano de Capacitação e Qualificação e nas entrevistas, foi construído o corpus da pesquisa e adquiridos os subsídios necessários para responder aos seus objetivos. A maneira como os dados foram tratados e analisados será explicada na seção seguinte.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Depois de coletar os dados, é preciso tratá-los. Para isso, existem métodos adequados que, no caso desta pesquisa, foi a análise de conteúdo, utilizada tanto para os dados das entrevistas quanto para o PCQ.

Segundo Bardin (1977, p. 42, GRIFO DO AUTOR), a análise de conteúdo é um

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos [sic] de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Nesse sentido, o “ponto de partida da Análise de Conteúdo é a *mensagem*, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada” (FRANCO, 2012, p. 21, GRIFO DO AUTOR). No que se refere ao modo como fazer a análise de conteúdo, Bardin (1977, p. 95) revela que ela se dá em três fases, as quais denomina de: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Bardin (1977) acrescenta que é na fase de **pré-análise** em que se organiza o material a ser analisado, por meio da leitura flutuante para conhecê-lo, escolhem-se os documentos e se prepara o material reunido, o que inclui as transcrições das entrevistas, para que ele possa ser analisado. Na fase de **exploração do material**, identificam-se as unidades de registro, que podem ser expressas por meio de palavras ou de temas, e as unidades de contexto, que se referem a uma unidade maior da mensagem em que está inserida a unidade de registro, que possibilita que o pesquisador compreenda bem mais

seu significado, a fim de proceder à categorização desses elementos (BARDIN, 1977). Na fase do **tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação**, os resultados obtidos são efetivamente tratados e passam de um estado bruto para se tornarem válidos e significativos, o que possibilita a realização das ações de inferência e interpretação (BARDIN, 1977).

Nesta pesquisa, na fase da **pré-análise**, as entrevistas foram transcritas na íntegra, em arquivos individuais, por servidor. Em seguida, esse material foi organizado conforme os objetivos da pesquisa, a partir da definição de três eixos temáticos a priori: **significados de desenvolvimento de pessoas, processo de desenvolvimento de pessoas e organizações aprendentes e desenvolvimento de pessoas**, em que as perguntas do roteiro de entrevista foram devidamente distribuídas, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação entre os objetivos do estudo, os eixos temáticos e o roteiro de entrevista

Objetivos da pesquisa	Eixos temáticos	Perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada
Identificar o significado de desenvolvimento de pessoas, sob a ótica individual e institucional, a partir dos servidores que participam da elaboração e da operacionalização dos Planos de Capacitação e Qualificação da instituição.	Significados de desenvolvimento de pessoas	1 a 3
Descrever as etapas do processo de desenvolvimento de pessoas na elaboração do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPB.	Processo de desenvolvimento de pessoas	4 a 8
Identificar possíveis relações entre o desenvolvimento de pessoas da UFPB e a teoria apresentada sobre as organizações aprendentes.	Organizações aprendentes e desenvolvimento de pessoas	9 a 11

Fonte: Elaboração própria (2018)

Na sequência, as respostas dos quatro servidores entrevistados foram organizadas por eixos, que geraram três arquivos para análise. Por exemplo: as respostas das perguntas de 1 a 3 de todos os entrevistados foram agrupadas no arquivo correspondente ao eixo do significado de desenvolvimento de pessoas na forma de texto contínuo. E assim foi feito para os outros dois eixos.

Para organizar o corpus referente ao documento do Plano de Capacitação e Qualificação, utilizou-se a mesma sistemática empregada nas entrevistas. Depois que o documento foi lido, seus trechos foram recortados e agrupados nos três eixos definidos a priori, o que originou um arquivo para cada eixo que foi analisado posteriormente. Feito

isso, passou-se para o momento da leitura flutuante do material organizado fruto das entrevistas e do documento.

Na fase de **exploração do material**, foram realizados os procedimentos, a fim de capturar as categorias de significado dos eixos. Para Laville e Dionne (1999, p. 219), as categorias analíticas são “rubricas sob as quais virão se organizar os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido”. De acordo com Vala (2003), as categorias podem ser definidas *a priori*, *a posteriori* ou a partir de uma combinação de ambas. Seria o equivalente ao que propõem Laville e Dionne (1999), quando dizem que a definição das categorias pode seguir um modelo aberto, que seria a categorização *a posteriori*; um modelo fechado, em que as categorias são definidas *a priori*; e o modelo misto, que se utiliza dos dois modelos anteriores.

No caso desta pesquisa, as categorias foram definidas *a posteriori*. À medida que o material era lido, eram identificadas as unidades de registro recortadas por tema, que se relacionavam com o referencial teórico e com os objetivos deste trabalho. Na sequência, a unidade de contexto que continha a unidade de registro era selecionada e marcada com uma cor. As unidades de contexto que se relacionavam com um mesmo tema eram destacadas com a mesma cor. Desse modo, chegou-se às categorias temáticas do estudo.

Vale ressaltar que durante o processo de categorização, foi necessário, muitas vezes, retomar o material de análise e o referencial teórico, como apontado por Franco (2012), sem perder o foco dos objetivos deste estudo, a fim de alcançar categorias satisfatórias e que preenchessem os requisitos de exaustividade e exclusividade, que de acordo com Vala (2003, p. 113), “[...] no primeiro caso, que todas as unidades de registro [sic] possam ser colocadas numa das categorias; e, no segundo caso, que uma mesma unidade de registro [sic] só possa caber numa categoria”.

Na fase do **tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação**, os resultados alcançados foram devidamente analisados a partir de reflexões, inferências e interpretações com base na literatura referenciada no capítulo 2 deste trabalho, o que possibilitou responder à questão-problema desta pesquisa.

A Figura 7 traz um resumo do caminho percorrido para o desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 7 – Trajetória percorrida pela pesquisa.

PROBLEMA DE PESQUISA	• Como ocorre o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por esta instituição?
OBJETIVO GERAL	• Analisar o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por esta instituição.
CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	• Exploratória, descritiva, documental, estudo de caso e qualitativa.
CENÁRIO	• UFPB.
SELEÇÃO DOS SUJEITOS	• Sujeitos: Servidores técnico-administrativos que participam ou participaram do processo de elaboração e operacionalização do PCQ.
PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	• Entrevista semiestruturada.
PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	• Análise de conteúdo.
RESULTADOS	• Resultados alcançados.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Assim, a Figura 7 ilustra como este estudo se delineou: partiu da concepção do problema de pesquisa e percorreu as etapas necessárias para que se alcançassem os resultados, que serão apresentados e discutidos no próximo capítulo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram definidos, *a priori*, três eixos temáticos, baseados nos objetivos que se pretendiam alcançar com a pesquisa, que nortearam toda a análise do documento, o Plano de Capacitação e Qualificação, e das entrevistas. Os três eixos temáticos definidos *a priori* foram: **significados de desenvolvimento de pessoas, processo de desenvolvimento de pessoas e organizações aprendentes e desenvolvimento de pessoas.**

Em um segundo momento, com base nas análises das entrevistas e do PCQ, foram identificadas e quantificadas as categorias *a posteriori* capturadas nesses dois instrumentos. As categorias identificadas *a posteriori* foram: **desenvolvimento integral do servidor e desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais**, presentes no eixo temático ‘Significados de desenvolvimento de pessoas’ capturadas na análise do PCQ e na análise das entrevistas; as categorias **Diagnóstico, Planejamento, Execução e Avaliação**, presentes no eixo temático ‘Processo de desenvolvimento de pessoas’, foram capturadas na análise do PCQ e das entrevistas; a categoria **Promoção da**

capacitação/qualificação de seus servidores, presente no eixo temático ‘Organizações aprendentes e desenvolvimento de pessoas’, foi capturada na análise do PCQ; as categorias **Crescimento profissional e pessoal do servidor que participa das ações do PCQ**, **Crescimento profissional e pessoal do servidor que elabora o PCQ** e **Pensamento sistêmico**, também presentes no eixo temático ‘Organizações aprendentes e desenvolvimento de pessoas’, foram capturadas na análise das entrevistas. Isso pode ser observado na Tabela 03.

Tabela 3 – Distribuição das Unidades de Registro por categoria capturadas do Plano de Capacitação e Qualificação e das entrevistas relacionadas por eixo temático.

Eixos temáticos	Categorias	Unidades de Registro			
		Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ)		Entrevistas	
		(f)	(%)	(f)	(%)
Significados de desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento integral do servidor	2	3,45	27	14,44
	Desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais	4	6,90	17	9,09
Processo de desenvolvimento de pessoas	Diagnóstico	10	17,24	36	19,25
	Planejamento	20	34,48	38	20,32
	Execução	4	6,90	12	6,42
	Avaliação	8	13,79	25	13,37
Organizações aprendentes e desenvolvimento de pessoas	Promoção da capacitação/qualificação de seus servidores	10	17,24	0	0,00
	Crescimento profissional e pessoal do servidor que participa das ações do PCQ	0	0,00	8	4,28
	Crescimento profissional e pessoal do servidor que elabora o PCQ	0	0,00	20	10,70
	Pensamento sistêmico	0	0,00	4	2,14

Total		58	100,00	187	100,00
--------------	--	-----------	---------------	------------	---------------

Fonte: Resultado da pesquisa (2018).

Conforme o exposto na Tabela 3, o total das unidades de registro identificadas no PCQ e nas entrevistas foi referente aos três eixos temáticos e totalizou 58 e 187 unidades, respectivamente. As categorias mais representativas capturadas no PCQ, em termos percentuais, foram: **Desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais** (6,90%), para o significado de desenvolvimento de pessoas; para o processo de desenvolvimento de pessoas, destacou-se a categoria **Planejamento** (34,48%), com um percentual expressivo em relação às demais categorias desse eixo; e quanto à relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas é significada pela categoria **Promoção da capacitação/qualificação de seus servidores** (17,24%), a única que emergiu durante a análise do PCQ.

Quanto às categorias mais representativas capturadas nas entrevistas, em termos percentuais, foram: **Desenvolvimento integral do servidor** (14,44%) para o significado de desenvolvimento de pessoas; para o processo de desenvolvimento de pessoas, destacaram-se as categorias **Planejamento** (20,32%) e **Diagnóstico** (19,25%); e quanto à relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas, a categoria que mais se sobressaiu, em termos percentuais, foi **Crescimento profissional e pessoal do servidor que elabora o PCQ** (10,70%), que pode ter sofrido influência do fato de os entrevistados serem os responsáveis por elaborar e operacionalizar o PCQ. Assim, pode-se compreender que é natural que eles falem mais das suas aprendizagens e experiências nesse processo.

Comparando-se o percentual das categorias entre as duas fontes, percebeu-se que o significado de desenvolvimento de pessoas, para os entrevistados, é mais bem representado pelo **Desenvolvimento integral do servidor**, enquanto no PCQ, aconteceu o contrário: o significado de desenvolvimento de pessoas é mais bem representado pelo **Desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais**.

Quanto ao processo de desenvolvimento de pessoas, a categoria que alcançou o maior percentual, portanto a mais significativa, tanto para o PCQ quanto para os entrevistados, foi a de **Planejamento**, seguida pela categoria **Diagnóstico**. Em ambos os casos, as categorias execução e avaliação foram as que obtiveram os percentuais mais baixos, e curiosamente, próximos, o que pode ser um indicativo de que essas etapas

necessitam de um pouco mais de atenção para tornar o processo de desenvolvimento de pessoas mais eficiente.

No que se refere ao eixo das relações entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas, apesar de as categorias entre o PCQ e as entrevistas terem divergido, a categoria **Promoção da capacitação/qualificação de seus servidores**, capturada do PCQ, obteve o maior percentual dentre as quatro categorias capturadas para esse eixo.

Na sequência, apresentam-se os resultados e as discussões sobre as análises por eixo temático.

4.1 SIGNIFICADOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Conforme já observado sobre os percentuais das categorias entre as duas fontes, o estudo mostrou que, para os entrevistados, o significado de desenvolvimento de pessoas é mais bem representado pelo **desenvolvimento integral do servidor** (14,44%), enquanto no PCQ, aconteceu o contrário: o significado de desenvolvimento de pessoas é mais bem representado pelo **desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais** (6,90%).

Na sequência, serão apresentados, separadamente, os resultados e as discussões sobre as duas categorias identificadas. Inicialmente, apresentam-se os trechos do documento e os recortes das entrevistas que possibilitaram identificar cada categoria, seguidas de suas análises.

a) **Desenvolvimento de pessoas como desenvolvimento integral do servidor**

Os trechos do Plano de Capacitação e Qualificação que possibilitaram identificar a categoria **desenvolvimento integral do servidor** foram:

O Plano de Capacitação e Qualificação, deve contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão, capacitá-lo para o desenvolvimento das ações de gestão pública e para o exercício das atividades articuladas com a função social da Universidade. (§2º do Art. 1º da Resolução nº 05/2016, p. 1)

O Plano de Capacitação e Qualificação tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal da Paraíba, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, conseqüentemente, para o progresso pessoal e

institucional, como também cumprir com seu papel no sentido de garantir que haja não só um mecanismo de estratégias e ações para o desenvolvimento pessoal e profissional por meio da aquisição e aprimoramento de um conjunto de habilidades, competências e a superação de hiatos organizacionais que possam existir, colaborando para o cumprimento da missão da instituição. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Abaixo, seguem os relatos das entrevistas por meio dos quais essa categoria foi capturada:

[...] treinamento se volta muito a questão do adestramento, né, a da técnica pela técnica. Então, eu prefiro usar o termo capacitação. Então, o meu entendimento de treinamento, ele tá obsoleto, levando em consideração que treinar é como se você fosse adestrar e não é o nosso propósito aqui, né? (Servidor 1)

[...]. Então, treinamento, eu entendo como adestramento e o desenvolvimento de pessoas realmente um...um trabalho voltado para capacitar o servidor baseado no desenvolvimento de competências. (Servidor 1)

Nosso propósito realmente é o desenvolvimento de pessoas, que é fazer com que as pessoas desenvolvam as competências, certo, para que essas competências sejam apropriadas no seu setor de trabalho, que eu acho que é o que o plano de desenvolvimento e capacitação da DECP tenta fazer. (Servidor 1)

Teoricamente, é o desenvolvimento por competência, né, a teoria básica que a gente segue, rege, pauta as nossos...as nossas ações. Seria o desenvolvimento por competência. [...] Mas a política seria o desenvolvimento de competência. (Servidor 1)

[...] a gente pode dizer que treinamento estaria relacionado a alguma atividade mais (pausa) a curto prazo, né, no que diz respeito a aperfeiçoar determinada função, né? [...]. Quando fala, assim..., desenvolvimento, a gente já faz uma leitura que seja uma coisa mais (pausa) de médio longo prazo, né, numa perspectiva mais contínua, né? (Servidor 2)

[...]. Eu, por exemplo, é...eu faço vários treinamentos e a partir do resultado alcançado através desses treinamentos eu consigo me desenvolvi...desenvolver em determinada área do conhecimento. (Servidor 2)

[...] o desenvolvimento mais numa perspectiva contínua, né? E você, é...se aperfeiçoar de forma mais contínua, médio longo prazo. E treinamento é...eu...eu tenho a leitura de que seja mais uma coisa mais imediata, assim: eu vou me treinar, vou me capacitar, para tal fim que eu preciso dele desde já. E numa perspectiva de a cada treinamento que faço, eu consigo me desenvolver naquela função. (Servidor 2)

[...]. Eu entendo que o desenvolvimento...eu trago melhorias que se alongam pra outras...como se se expandisse pra outras coisas também [...] quando eu penso em treinamento, eu penso numa alguma coisa tão específica que vai servir só pra uma coisa, assim, muito mais limitado. E quando eu penso no desenvolvimento, eu acho que me melhora até como profissional, como pessoa, pra desenvolver...serve pra desenvolver outras atividades. (Servidor 3)

Na verdade, assim, de forma explícita, o objetivo é realmente capacitar os servidores que se sentem motivados pra isso. (Servidor 3)

[...] o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, ele surge a partir de uma necessidade, né, quando a própria pessoa ou quando é... o ambiente de trabalho demonstra uma certa carência de conhecimento em alguma área, e é aí...há essa necessidade de desenvolv...de desenvolver essa carência a partir da aprendizagem de conceitos, tanto teóricos quanto práticos, pra que haja esse desenvolvimento de pessoal, não só na parte, assim, do trabalho, mas também é...enquanto bem-estar pessoal. (Servidor 4)

[...] treinamento eu acho uma coisa mais técnica, mais mecânica e o desenvolvimento eu acho um...algo mais abstrato, ele vai além dessa...dessa técnica. Eu acho, assim, a palavra treinamento, eu acho ela uma palavra forçada, assim, restrito. Você vai ser treinado a fazer isso daqui. E você se desenvolver nisso daqui, eu acho que ela vai um pouco além. [...]. Então, eu não gosto, eu, particularmente, não gosto da palavra treinamento, né, que eu acho que é algo assim que você treina, aprende, faz e depois aquilo dali se esgota. E o desenvolvimento não. Acho que o desenvolvimento ele é algo constante. Você vai se descobrindo dentro de, por exemplo: uma ação de capacitação ou uma ação de qualidade de vida, você vai se desenvolvendo a partir daquela ação. (Servidor 4)

Então, quando você se desenvolve, você não só escuta e você não é só treinado a fazer aquilo dali, mas você tem um quê seu, pra que...pra que haja realmente a aprendizagem. (Servidor 4)

Então, eu acho que ela é uma política, assim, cuidadosa. Acho que ela busca realmente ouvir o servidor, saber quais são as necessidades dentro do ambiente e não só no ambiente de trabalho, como também necessidades pessoais, tendo em vista que a gente tem ações que são, que refletem no lado pessoal também do servidor, que acaba refletindo também, não...não deixa de refletir no setor de trabalho porque o servidor quando ele tá bem consigo mesmo, quando ele tá bem de saúde, então ele tem mais a dar no seu ambiente de trabalho do que quando ele tá passando por alguma dificuldade ou por alguma necessidade, né?” (Servidor 4)

O desenvolvimento integral do servidor configura-se pelo desenvolvimento pessoal, profissional e pela relação entre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e capacitação. No lado pessoal, o significado de desenvolvimento relaciona-se ao bem-estar do servidor, à sua vida pessoal, à sua melhora como pessoa, à satisfação de suas necessidades pessoais, de conhecimento e de aprendizagem. Já na esfera profissional, relaciona-se com a atividade profissional, com a satisfação das necessidades do trabalho, com o desenvolvimento de competências que promovem o crescimento pessoal, profissional e institucional e com o conhecimento e a aprendizagem voltados para o trabalho.

Esse significado corrobora o que Bastos (1994, p. 141) fala sobre o desenvolvimento de pessoas, que ele define como “[...] a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento – em determinada carreira ou em sua evolução pessoal”. Quando o autor aborda o crescimento em determinada carreira, está se referindo ao crescimento profissional, e quando fala de evolução pessoal, está

falando em crescimento pessoal. Quando se proporciona o crescimento pessoal e profissional de um servidor, está-se levando a um crescimento institucional.

O desenvolvimento integral do servidor reúne duas perspectivas distintas quanto ao objetivo: o sujeito e o trabalho. O fato de ambos estarem imbricados se revela como um grande desafio, porque as organizações tendem a suprir suas necessidades, uma vez que visam a resultados, ao alcance de metas e, em alguns casos, ao lucro, a depender da constituição legal da organização, o que gera um ponto de tensão quando se pensa que isso poderá interferir na satisfação das necessidades legítimas das pessoas que fazem essas organizações.

Quanto à relação entre os conceitos de desenvolvimento e capacitação, foi possível perceber que o primeiro é alcançado por meio do segundo, conforme apontam os trechos seguintes:

[...] o desenvolvimento de pessoas realmente um...um trabalho voltado para capacitar o servidor baseado no desenvolvimento de competências. (Servidor 1)

O Plano de Capacitação e Qualificação tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal da Paraíba, [...]. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Outro ponto interessante detectado é que foram estabelecidas fronteiras entre um termo e outro, o que facilita a condução, a elaboração e a compreensão do PCQ da instituição.

Do ponto de vista da associação entre desenvolvimento e treinamento, circulam duas ideias. Na primeira, desenvolvimento e treinamento são considerados conceitos distintos: o treinamento é visto sob a perspectiva do momento presente e do curto prazo, o que converge com o pensamento de Bartz, Schwandt e Hillman (1989), citados por Chiavenato (2014), e o desenvolvimento é concebido como algo que visa ao futuro e ao longo prazo, como referem Milkovich e Boudreau (2000) e Bartz, Schwandt e Hillman (1989), citados por Chiavenato (2014). Abaixo, apresenta-se um relato que aponta isso.

[...] a gente pode dizer que treinamento estaria relacionado a alguma atividade mais (pausa) a curto prazo, né, no que diz respeito a aperfeiçoar determinada função, né? [...]. Quando fala, assim..., desenvolvimento, a gente já faz uma leitura que seja uma coisa mais (pausa) de médio longo prazo, né, numa perspectiva mais contínua, né? (Servidor 2)

Já a segunda ideia fala sobre o fato de o desenvolvimento englobar o treinamento no sentido de que não exclui os benefícios do treinamento, porém, que o desenvolvimento ultrapassa os limites que aquele impõe. O desenvolvimento tem uma amplitude maior.

[...]. Eu, por exemplo, é...eu faço vários treinamentos e a partir do resultado alcançado através desses treinamentos eu consigo me desenvolvi...desenvolver em determinada área do conhecimento. (Servidor 2)

[...]. Eu entendo que o desenvolvimento...eu trago melhorias que se alongam pra outras...como se se expandisse pra outras coisas também [...], eu acho que me melhora até como profissional, como pessoa, pra desenvolver...serve pra desenvolver outras atividades. (Servidor 3)

A ideia de que o desenvolvimento engloba o treinamento é ratificada por Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), quando dizem: “[...] O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências”.

Pode-se verificar também que foram demonstrados sentimentos positivos em relação aos conceitos de desenvolvimento e capacitação. Entretanto, o mesmo não aconteceu com o conceito de treinamento, porquanto se deixaram transparecer sentimentos menos positivos em relação a ele, como mostram as falas a seguir:

[...] treinamento se volta muito a questão do adestramento, né, a da técnica pela técnica. [...]. Então, o meu entendimento de treinamento, ele tá obsoleto, levando em consideração que treinar é como se você fosse adestrar [...] (Servidor 1)

[...]. Eu acho, assim, a palavra treinamento, eu acho ela uma palavra forçada, assim, restrito. Você vai ser treinado a fazer isso daqui. E você se desenvolver nisso daqui, eu acho que ela vai um pouco além. (Servidor 4)

Outro aspecto revelado foi que o desenvolvimento integral do servidor, alcançado por meio das ações do PCQ – Exercícios 2016/2017 - visa colaborar com a instituição, para que efetive sua missão e função social, e preparar o servidor para realizar suas atividades e conscientizá-lo do seu papel para que a instituição possa cumprir com os seus objetivos, como se pode verificar a seguir.

O Plano de Capacitação e Qualificação, deve contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão, capacitá-lo para o desenvolvimento das ações de gestão pública e para o exercício das atividades articuladas com a função social da Universidade. (§2º do Art. 1º da Resolução nº 05/2016, p. 1)

O Plano de Capacitação e Qualificação tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal da

Paraíba, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, conseqüentemente, para o progresso pessoal e institucional, como também cumprir com seu papel no sentido de garantir que haja não só um mecanismo de estratégias e ações para o desenvolvimento pessoal e profissional por meio da aquisição e aprimoramento de um conjunto de habilidades, competências e a superação de hiatos organizacionais que possam existir, colaborando para o cumprimento da missão da instituição. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Percebe-se, também, que o PCQ – Exercícios 2016/2017 – da instituição está em consonância com o que pede o Decreto nº 5.825/2006, em seu Art. 7º, incisos de I a III, quando fala que o plano de capacitação e aperfeiçoamento objetiva:

I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
 II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e
 III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE (BRASIL, 2006b, p. 3).

A leitura desses trechos revela o impacto do desenvolvimento do servidor em seu aspecto profissional sobre a instituição, que aprimora a qualidade dos serviços e a torna mais eficiente, para atender não só às expectativas dos usuários internos dos serviços da instituição, mas também da sociedade, que vem reivindicando esses atributos ao serviço público.

Assim, na perspectiva do desenvolvimento de pessoas enquanto desenvolvimento integral do servidor, percebe-se a preocupação e verificam-se ações no sentido de desenvolver o servidor enquanto sujeito. No entanto, esse desenvolvimento aparece quase sempre atrelado à perspectiva profissional, inferindo-se certa preponderância desse último aspecto.

b) Desenvolvimento de pessoas como desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais

Os trechos do Plano de Capacitação e Qualificação que possibilitaram reconhecer a categoria **desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais** foram os seguintes:

O desenvolvimento dos servidores é “um processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais” (Art. 3º. do Decreto 5.825/2006). (§2º do Art. 1º da Resolução nº 05/2016, p. 1);

A capacitação dos servidores é uma das dimensões do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, institucionalizado pela Lei 11.091/2005 e regulamentado pelo Decreto 5.825/2006, destacando-se em seu cerne a estreita relação entre desenvolvimento e capacitação. (Seção IV do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 12);

O Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores, se constitui num dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Art. 5º do Dec. 5.707/2006), e está vinculado ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação (Lei nº 11.091/2005 e Decreto nº 5.825/2006). (§1º do Art. 1º da Resolução nº 05/2016, p. 1);

A elaboração desse documento obedece ao disposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto 5.707/2006 e no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pelo Decreto 5.825/2006. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5);

Já os relatos das entrevistas que permitiram identificar essa categoria serão apresentados a seguir.

[...] Assim, eu acho que os decretos eles são bem pontuados, eles têm uma...uma lógica, um discernimento do que as IFES devem fazer, né, sempre voltado para o desenvolvimento de pessoas e pra algo, como eu venho falando, a questão de desenvolver competências. (Servidor 1);

[...] no decreto que é muito, eu...eu...eu vejo como muito bem elaborado, como um propósito realmente de fazer com que o servidor se desenvolva e faça com que a UFPB consiga extrair um serviço de maior qualidade [...] (Servidor 1)

[...] observando também a...a legislação, a gente entende o conceito de capacitação ainda mais amplo e nesse conceito você subdivide no aperfeiçoamento, que seria num determinado treinamento, e...a qualificação, que no caso específico, a gente entende como uma situação voltada à educação formal, né? [...]. Mas, os três conceitos, eles... (pausa) eles interagem entre si, né? Uma coisa complementa a outra, né? (Servidor 2)

Olha, é... o governo é... [...]. Então, veja: por um lado se estimula fazer capacitação, se dá o direito você ter um retorno daquilo nos seus vencimentos; por outro lado, ele reduz os valores que possibilitariam aquela política. [...] É... fato concreto é que... ano passado, especialmente, nós tivemos cinquenta por cento dos recursos cortados da capacitação. Então, veja: o que a gente atingiria com os recursos é..., anteriormente disponíveis, a gente não vai conseguir mais porque cortou cinquenta por cento dos recursos [...] (Servidor 2)

Ou seja, após quatro anos e meio de exercício, você não tem mais um estímulo pra desenvolver na carreira porque a mesma não permite. Ela só dá quatro níveis. Você já começa no um, vai pro dois, três e quatro. Então, que é que você tem ainda aí pra mais vinte e cinco, trinta anos de serviço pra se desenvolver? Você pode sim continuar fazendo treinamento, cursos, mas, numa perspectiva de carreira, você não tem mais estímulo porque você chega no nível [...], você chega no nível máximo muito rápido. [...] hoje já vejo isso é... deficitário e carente que seja revisto, essa política, né? 2005, nós estamos treze anos. Hoje, nós já fazemos uma leitura muito clara de que está defasado. Deveria ser uma...haver uma nova discussão pra que no mínimo aumente os níveis pra permitir que a gente continue nosso tempo de serviço

e durante todo o período ter um estímulo de... mudar de níveis de capacitação. (Servidor 2)

[...] foi a partir da legislação que a gente tem, o decreto 5825, né, que é o...o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, e tem também o decreto 5707 de 2006, que é a política nacional de desenvolvimento pessoal. Então, nosso plano todinho, ele é feito em cima de...a partir desses dois decretos. Então, até as linhas de desenvolvimento que a gente utiliza no nosso plano é a partir desses dois decretos. [...] eles foram o ponta pé pra que esse plano pudesse acontecer, pra que essa política de desenvolvimento institucional pudesse acontecer. (Servidor 4);

[...] também o incentivo que é dado aos servidores, né, no caso que a gente tem da dos...das progressões por capacitação, que a gente sabe, que é uma realidade, que grande parte dos servidores, eles fazem os cursos também tendo em vista essa progressão. (Servidor 4)

Não...a gente...a gente tem flexibilidade sim. Mas, assim, as linhas elas são tão completas que a gente trabalha dentro dessas...dessas diretrizes que eles apresentam. E também de conceitos, que eles vão dizer o que é capacitação, o que é a qualificação, a questão de aceitar cursos presenciais, cursos à distância, seminários pras progressões por capacitação, né, seminários, congresso, então, tudo isso é a partir desses dois decretos. Então, eles são mais esclarecedores do que...como é que eu posso dizer, do que limitadores pra gente. (Servidor 4);

[...] cabe a gente dentro dessa política de capacitação mostrar a importância de continuar...de continuar se capacitando, né? Tanto para o setor de trabalho, pro trabalho que você vai desenvolver, como também pra... pra sua vida pessoal. (Servidor 4)

O desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais configura-se pela forte relação com a legislação que versa sobre seu desenvolvimento, inclusive, orientando quanto aos conceitos que devem ser observados, como o de desenvolvimento, e quanto aos instrumentos necessários para promover o desenvolvimento do servidor, como é o caso do PCQ, considerado um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Essas considerações podem ser verificadas nestes trechos:

O desenvolvimento dos servidores é “um processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais” (Art. 3º. do Decreto 5.825/2006). (§2º do Art. 1º da Resolução nº 05/2016, p. 1)

O Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores, se constitui num dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Art. 5º do Dec. 5.707/2006), e está vinculado ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação (Lei nº11.091/2005 e Decreto nº 5.825/2006). (§1º do Art. 1º da Resolução nº 05/2016, p. 1)

Apesar de a legislação influenciar os conceitos adotados, o que o plano deve abordar e como a instituição deve fazê-lo, o que poderia ser visto como algo negativo,

no sentido de limitar a criatividade daqueles que elaboram o plano, a legislação envolvida nesse processo, de maneira geral, é percebida de maneira positiva pelos entrevistados. Inclusive, identificou-se que o próprio plano de capacitação dos servidores da instituição começou a partir das legislações, mais especificamente, de dois decretos. Abaixo, seguem os recortes que remetem a isso:

Não...a gente...a gente tem flexibilidade sim. Mas, assim, as linhas elas são tão completas que a gente trabalha dentro dessas...dessas diretrizes que eles apresentam. E também de conceitos, que eles vão dizer o que é capacitação, o que é a qualificação, a questão de aceitar cursos presenciais, cursos à distância, seminários pras progressões por capacitação, né, seminários, congresso, então, tudo isso é a partir desses dois decretos. Então, eles são mais esclarecedores do que...como é que eu posso dizer, do que limitadores pra gente. (Servidor 4)

[...] foi a partir da legislação que a gente tem o decreto 5825, né, que é o...o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, e tem também o decreto 5707 de 2006, que é a política nacional de desenvolvimento pessoal. Então, nosso plano todinho, ele é feito em cima de...a partir desses dois decretos. Então, até as linhas de desenvolvimento que a gente utiliza no nosso plano é a partir desses dois decretos. [...] eles foram o ponta pé pra que esse plano pudesse acontecer, pra que essa política de desenvolvimento institucional pudesse acontecer. (Servidor 4)

Assim, identificou-se a presença de três dispositivos legais que atuam no âmbito do desenvolvimento do servidor técnico-administrativo nas IFES: o Decreto nº 5.707/2006, que estabelece a PNDP (BRASIL, 2006a), o Decreto nº 5.825/2006, que determina as diretrizes para a construção do plano de desenvolvimento dos servidores pertencentes à carreira dos TAE (BRASIL, 2006b), e a Lei nº 11.091/2005, que trata do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação na esfera das IFES (BRASIL, 2005).

Outrossim, foi possível observar a relação existente entre desenvolvimento e carreira, o que corrobora o pensamento de Milkovich e Boudreau (2000) de que o desenvolvimento engloba, dentre outros aspectos, a carreira, e com o de Bastos (1994), quando afirma que o desenvolvimento também objetiva o crescimento em uma carreira específica. A seguir, tem-se um recorte que aponta o que foi comentado.

A capacitação dos servidores é uma das dimensões do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, institucionalizado pela Lei 11.091/2005 e regulamentado pelo Decreto 5.825/2006, destacando-se em seu cerne a estreita relação entre desenvolvimento e capacitação. (Seção IV do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 12)

Outros relatos que abarcaram o aspecto da carreira trouxeram algumas reflexões importantes acerca da motivação para o desenvolvimento do servidor TAE na carreira e sobre a necessidade de atualizar alguns dispositivos legais, como se pode verificar a seguir.

[...] também o incentivo que é dado aos servidores, né, no caso que a gente tem da dos...das progressões por capacitação, que a gente sabe, que é uma realidade, que grande parte dos servidores, eles fazem os cursos também tendo em vista essa progressão. (Servidor 4)

Ou seja, após quatro anos e meio de exercício, você não tem mais um estímulo pra desenvolver na carreira porque a mesma não permite. Ela só dá quatro níveis. Você já começa no um, vai pro dois, três e quatro. Então, que é que você tem ainda aí pra mais vinte e cinco, trinta anos de serviço pra se desenvolver? Você pode sim continuar fazendo treinamento, cursos, mas, numa perspectiva de carreira, você não tem mais estímulo porque você chega no nível [...], você chega no nível máximo muito rápido. [...] hoje já vejo isso é... deficitário e carente que seja revisto, essa política, né? 2005, nós estamos treze anos. Hoje, nós já fazemos uma leitura muito clara de que está defasado. Deveria ser uma...haver uma nova discussão pra que no mínimo aumente os níveis pra permitir que a gente continue nosso tempo de serviço e durante todo o período ter um estímulo de... mudar de níveis de capacitação. (Servidor 2)

Esses relatos apontam um dos meios de desenvolvimento na carreira do servidor da TAE das IFE, que é a progressão por capacitação, prevista na Lei nº 11.091/2005 que, em linhas gerais, é a alteração do nível de capacitação, que varia do I ao IV, uma vez que o servidor obtenha certificado em programa de capacitação, permanecendo, dentro do mesmo cargo e do mesmo nível de classificação, podendo ser requerida a cada 18 meses (BRASIL, 2005).

Então, cabe questionar: a busca do servidor pelo desenvolvimento está baseada no desejo de melhorar pessoal e profissionalmente ou somente de alcançar as progressões por capacitação? Uma vez atingido o nível máximo de progressões por capacitação, qual será a reação do servidor? Continuará a se interessar pelo desenvolvimento por meio das capacitações? Essas são reflexões importantes a serem feitas, porque o propósito do desenvolvimento deve ser maior do que os benefícios financeiros que ele pode trazer, embora o aspecto financeiro seja motivador.

Assim, quanto à motivação, o estudo mostrou que a progressão por capacitação exerce grande influência na decisão do servidor de buscar os cursos de capacitação para se desenvolver. Entretanto, ao mesmo tempo em que é um estímulo para o servidor, ela também se apresenta como um ponto de preocupação para a instituição, em especial, dos que são responsáveis por elaborar e executar o plano de capacitação,

porque os níveis de progressão são finitos e, com o mínimo de quatro anos e meio de exercício na carreira, os servidores podem atingir o nível máximo de progressão por capacitação, caso apresentem, sem interrupção, as certificações a cada dezoito meses.

No que diz respeito ao que a instituição tenta fazer para amenizar os possíveis efeitos negativos de chegar ao topo dessas progressões, tem-se o seguinte recorte:

[...] cabe a gente dentro dessa política de capacitação mostrar a importância de continuar...de continuar se capacitando, né? Tanto para o setor de trabalho, pro trabalho que você vai desenvolver, como também pra... pra sua vida pessoal. (Servidor 4)

Esse relato demonstra que a instituição se preocupa em conscientizar os servidores sobre a importância da capacitação, tanto por causa do aspecto profissional quanto do pessoal, no entanto, não foi possível identificar, nos dados coletados, como está sendo feito esse trabalho de conscientização. Por outro lado, cabe ressaltar, que o servidor também precisa ter um papel ativo quanto ao autodesenvolvimento. Essa característica poderá ser trabalhada nesse processo de conscientização.

Ainda sobre a progressão por capacitação, outro agravante é que os níveis de progressão na carreira já foram estabelecidos em lei, e a instituição não pode, simplesmente, alterá-los. Para isso, seria preciso acontecer uma modificação na lei, como foi sugerido no relato abaixo, por considerá-la defasada.

[...] hoje já vejo isso é... deficitário e carente que seja revisto essa política, né? 2005, nós estamos treze anos. Hoje, nós já fazemos uma leitura muito clara de que está defasado. Deveria ser uma...haver uma nova discussão pra que no mínimo aumente os níveis pra permitir que a gente continue nosso tempo de serviço e durante todo o período ter um estímulo de... mudar de níveis de capacitação. (Servidor 2)

Outro obstáculo enfrentado pela instituição, no que se refere à promoção do desenvolvimento dos servidores, é que a política de desenvolvimento concretizada no plano de capacitação e qualificação depende do orçamento repassado pelo governo para sua execução. Ou seja, oscilações nessa verba podem interferir diretamente na proposta e na execução do plano, conforme se verifica neste relato:

Olha, é... o governo é... [...]. Então, veja: por um lado se estimula fazer capacitação, se dá o direito você ter um retorno daquilo nos seus vencimentos; por outro lado, ele reduz os valores que possibilitariam aquela política. [...] É... fato concreto é que... ano passado, especialmente, nós tivemos cinquenta por cento dos recursos cortados da capacitação. Então, veja: o que a gente atingiria com os

recursos é..., anteriormente disponíveis, a gente não vai conseguir mais porque cortou cinquenta por cento dos recursos [...] (Servidor 2)

Assim, dois desafios estão instalados: a necessidade de fazer os servidores compreenderem que seu desenvolvimento, por meio das ações de capacitação e de qualificação, é importante, tanto pessoal quanto profissionalmente, e que essa questão deve ir além dos benefícios financeiros que elas proporcionam. O segundo, já de ordem externa à instituição, e por isso, mais difícil de equacionar, é a atual maneira de se desenvolver na carreira, prevista na Lei nº 11.091/2005, dos servidores TAE das IFES, no que se refere às progressões por capacitação, uma vez que essa só pode ser alterada se a lei for modificada.

4.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Conforme já observado na Tabela 3, foi possível reconhecer quatro categorias que configuram as etapas do processo de desenvolvimento de pessoas, a saber: **diagnóstico**, **planejamento**, **execução** e **avaliação**, o que corrobora com aquelas elencadas por Marras (2000), Chiavenato (2009), Gil (2011) e Bastos (1994), cuja denominação seguiu a nomenclatura utilizada pelo último autor.

Nesse eixo, a categoria que alcançou o maior percentual, portanto, a mais significativa, tanto para o PCQ quanto para os entrevistados, foi a de **planejamento**, com 34,48% e 20,32%, respectivamente, seguida pela categoria **diagnóstico**, com 17,24% e 19,25%, respectivamente. Em ambas as fontes, as categorias **execução** e **avaliação** foram as que obtiveram os percentuais mais baixos. Isso pode ser um indicativo de que essas etapas necessitam de um pouco mais de atenção para tornar o processo de desenvolvimento de pessoas mais eficiente.

Para facilitar a compreensão, apresentam-se, separadamente, os resultados e as discussões sobre as categorias identificadas nesse eixo. Primeiramente, foram listados os trechos do documento e os recortes das entrevistas que possibilitaram identificar cada categoria, seguidas de suas análises.

a) Processo de desenvolvimento de pessoas como diagnóstico

Os trechos do Plano de Capacitação e Qualificação que possibilitaram identificar a categoria **diagnóstico** foram:

O LNC é um importante instrumento de diagnóstico organizacional que busca delimitar aspectos a serem trabalhados no treinamento e desenvolvimento, é, na realidade, um passo fundamental a fim de responder às necessidades de incremento de operatividade dos subsistemas administrativos dependentes da qualidade dos programas de treinamento e desenvolvimento humano. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 8)

A ferramenta elaborada pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional usou como premissa a capacitação por competência. O formulário de simples preenchimento compreendia uma relação de competências a serem desenvolvidas pelos servidores, por meio de uma determinada ação de capacitação. Os gestores das unidades acadêmicas e administrativas responderam o formulário em conjunto com suas equipes. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 8)

[...], os gestores também receberam um segundo formulário que semelhante ao primeiro solicitava que as unidades acadêmicas e administrativas, caso justificasse a necessidade, descreveriam quais as competências que deveriam ser desenvolvidas pelas suas equipes, mas que não estavam contempladas no primeiro formulário. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 11)

Realizado no final do ano de 2015, o Levantamento de Necessidades de Capacitação, contou com a adesão de diversas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, o que resultou em um detalhado relatório das demandas de capacitação por ambiente organizacional em três aspectos: a competência a ser desenvolvida pelo servidor, a ação de capacitação que desenvolverá a competência e o quantitativo de servidores que necessitam realizar a ação. O LNC identificou, ainda, as demandas específicas das unidades acadêmicas e administrativas da UFPB que não estavam listadas no elenco de competências sugeridas. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Ao todo, contabilizamos potencialmente 4.082 servidores com a necessidade de desenvolver ao menos uma competência das que foram sugeridas através do LNC, assim como, os próprios gestores que também indicaram outras, cuja especificidade e importância merecem atenção. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 12)

Já os relatos das entrevistas que possibilitaram reconhecer essa categoria foram os seguintes:

A gente faz a cada dois anos, né, porque o plano ele é bienal. A gente, mais ou menos, no mês de setembro, a gente já começa a reunir a equipe [...] e a gente lança para todos os setores um...um formulário, que esse ano nós fizem...o ano passado nós fizemos, pela primeira vez, on-line, né, e deu, surtiu um efeito muito grande. E cada... os chefes, eles recebem e vão fazer uma pesquisa com os servidores e considerando o plano de trabalho individual de cada um, né (pausa), pra solicitar os cursos. (Servidor 1)

[...]. Mas a gente percebe que esse retorno ainda é muito pouco, muito, muito pouco mesmo. Então, por mais esforço que se faça, por mais divulgação, a gente não consegue, assim, atingir a proporção que nós queríamos, [...] Mas assim, o levantamento de necessidades, ele poderia ser muito mais aproveitado pela or... pelos servidores, pelos setores e ajudaria muito o setor de capacitação a crescer, a melhorar. E quando a gente vê, sempre vem os mesmos cursos, assim, pouquíssimas coisas que eles pedem de novidade. Então, assim, é um instrumento que eu acho que

ainda tá subutilizado pela a comunidade acadêmica da UFPB e que poderia contribuir muito com o nosso trabalho. (Servidor 1)

[...]. Então, a gente faz um levantamento, a cada dois anos, também sempre no final do ano vigente daquele plano, a gente faz um levantamento de necessidade de capacitação. Sempre a gente envia um...um questionário aos chefes de setores e a gente já manda um memorando esclarecendo que eles devem contactar toda a equipe. Não é um questionário a ser preenchido apenas pelo chefe, né? O questionário vai ser preenchido por ele, por ele pra chegar até a gente, mas como ele vai coletar, como ele vai chegar a essas respostas, a gente sempre, sempre, sugere, né, sempre manda um memorando, um documento, sugerindo que eles têm que entrar em contato com a equipe, né? Então, nesse questionário, a gente tem as ações que a gente costuma realizar e que a gente vê que tem público. [...] então a gente já manda essas ações como sugestões para eles determinarem: pra determinada ação, eu preciso de...que onze servidores no meu setor sejam capacitados; pra ação y eu preciso que 10 servidores sejam capacitados nessa ação. Tudo isso a partir dessa pesquisa, dessa consulta com a equipe. E...é...a gente tem um outro campo que é pra sugestões, então, quais outras ações de capacitação, que eles sugerem, que a equipe precisa desenvolver, e que não está contemplada no rol de ações que a gente apresentou, sendo que cada ação que a gente apresenta, a gente já coloca qual o objetivo daquela ação e também pede que informem qual a modalidade. (Servidor 4)

[...]. Então, quando o...as chefias respondem esse questionário pra gente, que o último que foi feito ano passado a gente já conseguiu fazer via sistema, via SIGRH, que antes a gente fazia um formulário mesmo, aí eles tinham que...a gente mandava por e-mail e aí eles tinham... ou então por memorando como anexo, eles tinham que responder e mandar pra gente. [...] Inclusive, ano passado, a gente teve 84 respostas das que a gente...é...dos...dos gestores que receberam e que nos...nos responderam pra que a gente pudesse ter as informações necessárias pra escrever, pra redigir o plano que vai tá vigente agora em 2018 e 2019. [...] E é aí...eles tem como colocar também, mesmo sendo no sistema, tem a...a...a o campo pra que eles coloquem quais as ações que eles sugerem, além das que a gente apresentou. E com essa inovação também de colocar se quer qual modalidade: presencial ou à distância. (Servidor 4)

[...] você no seu plano de trabalho, você diz o que é que você acha que precisa e seu chefe vai validar aquilo. E ainda pode perceber outras coisas que você não pontuou lá que ele vai sugerir. Então, tá lá no plano o que você quer e o que o seu chefe acha que você necessita. (Servidor 1)

[...]a DGD vai subsidiar a gente do que, no plano de trabalho, foi solicitado pelos chefes. Então, a gente tem, mais ou menos, uma visão e quando isso vai para o chefe para que ele possa sentar com sua equipe e discutir, então, ali, é a oportunidade de realmente ser...ser solicitado ao setor de capacitação o que vai atender as deficiências de cada setor. (Servidor 1)

[...] nós iniciamos propondo a... em relação a alguns...algumas ações que (pausa) anualmente nós temos tido uma boa procura, né, a gente tem tido sucesso, os servidores têm participado e a gente sempre retoma confirmando: olha, persiste interesse nessas ações? E além dessas, nos indique outras. [...], essa suges...sugestão que nós fazemos é uma confirmação do que anualmente tem sido demandado pra, até pra gente ter um retorno no que diz respeito a se aquela ação a...ainda continua havendo interesse nela, se ainda há gente pra capacitar ou não mais. Não havendo mais, a gente exclui do rol. (Servidor 2)

[...] a gente fez tudo on-line, né, nós fizemos pelo próprio sistema. Então, o gestor é que responde. Então, o quê que ele deveria fazer: nossa orientação é que eles se reúnam com a equipe, né, lá, discuta o que o servidor precisa, tanto pra sua realização pessoal quanto para o desenvolvimento de suas atividades e capacitação.

Nós apresentamos uma lista de cursos, aí ele diz naqueles cursos quais os cursos interessantes para cada servidor e ele pode acrescentar outros cursos também, certo, se o cur...se não tiver, se o curso que ele desejar não tiver contemplado naquela lista. [...]. Tem um espaço pra eles acrescentarem, caso o curso não esteja li...listado. Porque esses cursos listados, são quais cursos? São os cursos que a gente vem desenvolvendo ao longo do tempo e que vem somando. Se a gente...por exemplo: uma vez o curso entre na nossa lista, ele não sai mais, a não ser que não tenha mais demanda pra ele, certo? (Servidor 3);

[...] durante o processo, durante o ano, vai aparecendo demandas específicas que não foram pontuadas lá, mas, nem por isso, a gente deixa de atender. (Servidor 1)

[...]. Entretanto, durante o ano, pode surgir outras demandas. Quando há o surgimento dessas outras demandas e nós somos informados, a gente também oferece essa nova demanda. (Servidor 3)

[...] todo plano de capacitação nós traçamos linhas gerais, né? Diretrizes gerais e a nossa fonte principal pra elaborar essas diretrizes é o plano de desenvolvimento institucional, ou seja, o PDI que é o documento é... vamos dizer assim... que apresenta à comunidade é... qual é o plano que a instituição elaborou para aquele quadriênio, né? A... e aí, com base nessas linhas gerais do PDI, né, é...com base nas diretrizes gerais da política de desenvolvimento de pessoal, que é uma legislação do governo federal, aí também direciona, é que nós traçamos algumas linhas mestra e nessas linhas procuramos é...discutir ações, atividades, eventos que atendam aquelas linhas de desenvolvimento. [...]. Então, é nesse sentido, a gente entende que ele estaria relacionado a um plano maior que a instituição tem. (Servidor 2)

Olha, é... aí a gente entra e associa política de capacitação a... o trabalho de avaliação, né? Quando a gente também usa como fonte de confirmação das ações é... os planos de trabalho que são elaborados pelos próprios servidores. Então, na formulação do planejamento setorial, há uma indicação de possíveis ações de capacitação que podem auxiliar o desenvolvimento das atividades esperadas pelos servidores. Isso também é uma fonte de informação pra gente. Aí onde a gente faz uma conexão da avaliação de desempenho, da gestão de desempenho com a política de capacitação. (Servidor 2)

[...] Os gestores, ao final do plano de trabalho, ele tem a oportunidade de dizer: olha, (pausa) quais ações de capacitação o servidor poderia fazer pra desenvolver melhor, pra aperfeiçoar as ações esperadas nesse plano de trabalho? Então é uma...é uma retroalimentação [...] (Servidor 2)

[...]. Então, o setor identifica onde estão as lacunas de desempenho e ele mesmo pode sugerir as ações pra contornar. Então é...é uma coisa assim que...que chega pra nós quando é... da elaboração dos planejamentos setoriais, essa de identificação de...de ter a competência e exercer a competência e qual a competência necessária. Então, o plano de trabalho, ele revela isso. (Servidor 2)

[...] nós elaboramos uma...uma proposta, submetemos aos setores, a todos os setores, e de acordo com o que eles disserem, com o que eles avaliarem: não, essas ações a gente vai ter interesse, essas outras não tem, então nós formulamos uma proposta voltada ao que a comunidade disse. E numa política, é... assim, descentralizada e compreendendo que é... ninguém mais do que os próprios setores, os próprios servidores, pra nos dizer que é que eles precisam. Então, a gente consegue dessa forma, assim, identificar ações de capacitação [...] (Servidor 2)

O processo de desenvolvimento de pessoas, no que se refere à etapa do diagnóstico, caracteriza-se pela utilização de um questionário *on-line*, via SIGRH⁴, para fazer o levantamento das necessidades de capacitação da instituição que é feito a cada dois anos. O questionário *on-line*, que substituiu o formulário que era utilizado, destina-se aos gestores de todos os setores da instituição, que devem respondê-lo, em conjunto com os servidores de sua equipe. Porém é o gestor quem devolve esse instrumento respondido para o setor responsável.

Esse instrumento já oferece uma lista de cursos de capacitação, que são percebidos como de grande procura pela equipe que elabora o PCQ e possibilita que sejam acrescentados outros cursos considerados necessários e que não foram contemplados no rol sugerido. Também é possível apontar qual a modalidade desejada: se presencial ou a distância.

A seguir, têm-se alguns relatos que permitiram essa caracterização.

[...]. Então, a gente faz um levantamento, a cada dois anos, também sempre no final do ano vigente daquele plano, a gente faz um levantamento de necessidade de capacitação. Sempre a gente envia um...um questionário aos chefes de setores e a gente já manda um memorando esclarecendo que eles devem contatar toda a equipe. Não é um questionário a ser preenchido apenas pelo chefe, né? [...] Então, nesse questionário, a gente tem as ações que a gente costuma realizar e que a gente vê que tem público. [...] então a gente já manda essas ações como sugestões [...]. E...é...a gente tem um outro campo que é pra sugestões, então, quais outras ações de capacitação, que eles sugerem, que a equipe precisa desenvolver, e que não está contemplada no rol de ações que a gente apresentou, sendo que cada ação que a gente apresenta, a gente já coloca qual o objetivo daquela ação e também pede que informem qual a modalidade. (Servidor 4)

[...]. Então, quando o...as chefias respondem esse questionário pra gente, que o último que foi feito ano passado a gente já conseguiu fazer via sistema, via SIGRH, [...], mesmo sendo no sistema, tem a...a...a o campo pra que eles coloquem quais as ações que eles sugerem, além das que a gente apresentou. E com essa inovação também de colocar se quer qual modalidade: presencial ou à distância. (Servidor 4)

A instituição realiza o diagnóstico de necessidades por meio do levantamento de necessidades de capacitação (LNC), que é equivalente ao LNT (BASTOS, 1994; MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2009) e ao DNT (GIL, 2011). Outrossim, o LNC é percebido de maneira positiva e apontado como algo importante em função do que se propõe a identificar e a sanar, porque as ações de capacitação provêm desse levantamento, como demonstra o recorte a seguir.

4 O Sistema Integrado de Gestão, Planejamento e Recursos Humanos (SIGPRH) é um dos módulos do Sistema Integrado de Gestão utilizado pela UFPB (UFPB, 2014). No entanto, é mais conhecido como SIGRH.

O LNC é um importante instrumento de diagnóstico organizacional que busca delimitar aspectos a serem trabalhados no treinamento e desenvolvimento [...]. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 8)

Vale ressaltar que, caso surja outra necessidade de capacitação fora do prazo do LNC, a demanda ainda é passível de ser atendida.

[...] durante o processo, durante o ano, vai aparecendo demandas específicas que não foram pontuadas lá, mas, nem por isso, a gente deixa de atender. (Servidor 1)

Entretanto, durante o ano, pode surgir outras demandas. Quando há o surgimento dessas outras demandas e nós somos informados, a gente também oferece essa nova demanda. (Servidor 3)

Cabe esclarecer que os formulários utilizados antes seguiam basicamente a mesma sistemática: um deles já propunha algumas ações de capacitação, e no outro, os gestores e sua equipe poderiam propor novas ações baseadas em competências que precisavam ser desenvolvidas na equipe e que não foram contempladas no primeiro formulário, ambos formulados pela DECP. Na sequência, são apresentados os trechos que versam sobre isso.

A ferramenta elaborada pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional usou como premissa a capacitação por competência. O formulário de simples preenchimento compreendia uma relação de competências a serem desenvolvidas pelos servidores, por meio de uma determinada ação de capacitação. Os gestores das unidades acadêmicas e administrativas responderam o formulário em conjunto com suas equipes. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 8)

[...], os gestores também receberam um segundo formulário que semelhante ao primeiro solicitava que as unidades acadêmicas e administrativas, caso justificasse a necessidade, descreveriam quais as competências que deveriam ser desenvolvidas pelas suas equipes, mas que não estavam contempladas no primeiro formulário. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 11)

[...] antes a gente fazia um formulário mesmo, aí eles tinham que...a gente mandava por e-mail e aí eles tinham... ou então por memorando como anexo, eles tinham que responder e mandar pra gente. (Servidor 4)

Substituir os dois formulários pelo questionário *on-line* pode ser considerado um avanço dessa etapa, o que torna o LNC mais eficiente e que foi possível graças ao uso da tecnologia adotada pela instituição, nesse caso, o SIGRH.

Ainda em relação aos instrumentos utilizados para identificar as necessidades de capacitação, a instituição utiliza o questionário, como já foi dito e os dados da avaliação de desempenho, o que corrobora com alguns dos instrumentos apontados por

Bastos (1994) e Marras (2000). Outra fonte de dados utilizada pela instituição é o plano de trabalho dos servidores. O trecho abaixo demonstra isso.

Olha, é...aí a gente entra e associa política de capacitação a...o trabalho de avaliação, né? Quando a gente também usa como fonte de confirmação das ações é... os planos de trabalho que são elaborados pelos próprios servidores. Então, na formulação do planejamento setorial, há uma indicação de possíveis ações de capacitação que podem auxiliar o desenvolvimento das atividades esperadas pelos servidores. Isso também é uma fonte de informação pra gente. Aí onde a gente faz uma conexão da avaliação de desempenho, da gestão de desempenho com a política de capacitação. (Servidor 2)

Isso indica que o diagnóstico se utiliza de várias fontes para identificar as necessidades de capacitação da instituição, não só do questionário *on-line*, evidenciando a importância dessa etapa para o processo de desenvolvimento de pessoas, como também a preocupação da instituição em atender às necessidades de todos os seus servidores.

Ainda sobre essas fontes do LNC e tomando como referência os níveis de análise de Gil (1994) – análise organizacional, análise das tarefas e análise dos recursos humanos – que contribuem para um levantamento de necessidades mais amplo e robusto, pode-se inferir que a instituição se utiliza desses dois últimos níveis e não é possível identificar, a partir dos dados coletados, relação com a análise organizacional.

A análise das tarefas está associada ao plano de trabalho dos servidores/setor, e a dos recursos humanos, à avaliação de desempenho, embora não se tenha conseguido perceber pelos dados coletados, nesta pesquisa, em que grau isso se dá. Contudo, em um primeiro momento, essas análises acontecem de maneira descentralizada, mais precisamente, nos setores onde os servidores estão lotados e onde se respondem aos planos de trabalho e às avaliações de desempenho, cujas informações devem ser consideradas no momento em que os gestores e suas equipes respondem ao questionário *on-line* do LNC. Dessa forma, a DECP deve receber, mesmo que indiretamente, o resultado dessas análises condensado no questionário *on-line* e por meio das informações de que a DGD dispõe para aquela divisão. Os relatos a seguir apontam esse cenário.

[...]a DGD vai subsidiar a gente do que, no plano de trabalho, foi solicitado pelos chefes. Então, a gente tem, mais ou menos, uma visão e quando isso vai para o chefe para que ele possa sentar com sua equipe e discutir, então, ali, é a oportunidade de

realmente ser... ser solicitado ao setor de capacitação o que vai atender as deficiências de cada setor. (Servidor 1);

[...] os chefes, eles recebem e vão fazer uma pesquisa com os servidores e considerando o plano de trabalho individual de cada um, né (pausa), pra solicitar os cursos. (Servidor 1);

Ainda sobre a análise organizacional, vale ressaltar, também, que, apesar de não estar explícito no PCQ – 2016/2017 - o que foi e como foram analisados os níveis de conhecimento, habilidades e atitudes de que os sujeitos precisavam para realizar suas tarefas, conforme apontado por Gil (1994), a partir do momento em que se identifica que existem servidores que precisam desenvolver determinadas competências, é porque esses níveis ainda não atingiram um grau considerado adequado ou ótimo.

Outro fator a se considerar é que a instituição demonstra que tem consciência da importância de incluir todos os setores que compõem a UFPB nesse processo, demonstrando que esse não é apenas de responsabilidade da DECP, mas de toda a instituição, confirmando o que fala Bastos (1994, p. 145, GRIFO DO AUTOR) sobre o diagnóstico: “[...] para fins de treinamento é integrado e holístico. [...]. O esforço de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais das diversas áreas – não é privativo da área de T&D”.

Por outro lado, ainda de acordo com os relatos apresentados, relacionados à maneira como se devem levantar as necessidades de capacitação da instituição, é possível inferir que isso acontece, basicamente, em um contexto reativo, que, de acordo com Marras (2000), é aquele em que as necessidades de treinamento⁵ já são perceptíveis no ambiente em virtude de problemas ocorridos, em contraposição ao contexto prospectivo, que se ocupa de suprir as necessidades futuras da organização.

Também foi possível perceber certa preocupação quanto ao procedimento necessário para se responder ao questionário *on-line* do LNC, mais especificamente, em relação à orientação de que ele seja respondido pelos gestores, em parceria com sua equipe, embora o gestor seja o responsável por enviar o questionário à DECP. Ao mesmo tempo, não ficou claro nos relatos se existia alguma forma de controle nesse sentido. Seguem os relatos que falam sobre isso:

5 Nesta pesquisa, o levantamento de necessidades de treinamento é equiparado ao das necessidades de capacitação.

[...]: nossa orientação é que eles se reúnam com a equipe, né, lá, discuta o que o servidor precisa, tanto pra sua realização pessoal quanto para o desenvolvimento de suas atividades e capacitação. (Servidor 3)

Sempre a gente envia um...um questionário aos chefes de setores e a gente já manda um memorando esclarecendo que eles devem contatar toda a equipe. Não é um questionário a ser preenchido apenas pelo chefe, né? O questionário vai ser preenchido por ele, por ele pra chegar até a gente, mas como ele vai coletar, como ele vai chegar a essas respostas, a gente sempre, sempre, sugere, né, sempre manda um memorando, um documento, sugerindo que eles têm que entrar em contato com a equipe, né? (Servidor 4)

[...] Os gestores das unidades acadêmicas e administrativas responderam o formulário em conjunto com suas equipes. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 8)

Associando-se ao fato de que, quando o resultado do LNC chega, os cursos demandados são praticamente os mesmos, com poucas novidades, como mostram os trechos abaixo, alguns questionamentos podem ser suscitados: será que o LNC está sendo feito da maneira como foi orientado, ou seja, pelos gestores e servidores que compõem as equipes?

[...]. E quando a gente vê, sempre vem os mesmos cursos, assim, pouquíssimas coisas que eles pedem de novidade. Então, assim, é um instrumento que eu acho que ainda tá subutilizado pela a comunidade acadêmica da UFPB e que poderia contribuir muito com o nosso trabalho. (Servidor 1)

Outro ponto relevante que chamou a atenção é o fato de que não há o retorno esperado do número de questionários – ou formulários respondidos, no caso do PCQ anterior – para se conhecerem as necessidades de capacitação de todos os setores da UFPB, conforme o trecho a seguir:

[...]. Mas a gente percebe que esse retorno ainda é muito pouco, muito, muito pouco mesmo. Então, por mais esforço que se faça, por mais divulgação, a gente não consegue, assim, atingir a proporção que nós queríamos, [...] Mas assim, o levantamento de necessidades, ele poderia ser muito mais aproveitado pela or... pelos servidores, pelos setores e ajudaria muito o setor de capacitação a crescer, a melhorar. (Servidor 1)

Também foi possível perceber que nem todas as unidades acadêmicas e administrativas da instituição aderiram ao LNC, uma vez que não contou com a participação da totalidade de suas unidades, como indica o recorte abaixo.

Realizado no final do ano de 2015, o Levantamento de Necessidades de Capacitação, contou com a adesão de diversas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, o que resultou em um detalhado relatório das demandas

de capacitação por ambiente organizacional [...]. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Isso chama a atenção e causa certa preocupação, porque, de acordo com Bastos (1994, p. 145, GRIFO DO AUTOR), o [...] *diagnóstico para fins de treinamento é integrado e holístico [...]. O esforço de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais de diversas áreas – não é privativo da área de T&D.*

Além do mais, essa situação reflete no número de servidores que seriam beneficiados com as ações do PCQ. O trecho abaixo fala sobre isso:

Ao todo, contabilizamos potencialmente 4.082 servidores com a necessidade de desenvolver ao menos uma competência das que foram sugeridas através do LNC, assim como, os próprios gestores que também indicaram outras, cuja especificidade e importância merecem atenção. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 12)

Desta forma, o número de servidores que necessitavam de alguma capacitação para desenvolver determinada competência, de acordo com o LNC de 2015, poderia ter sido maior, já que algumas unidades não aderiram ou não responderam aos formulários.

Assim, com base nessas últimas colocações, pode-se inferir que a etapa de diagnóstico, da maneira como está acontecendo, apresenta algumas lacunas que interferem na elaboração do PCQ e, por consequência, nos resultados que os servidores e a instituição pretendem alcançar com ele, embora, também tenha sido percebido, que é uma etapa extremamente complexa, inter-relacionada com outros setores e que necessita da participação de todos da instituição, para que ela possa contribuir, de maneira plena, com o processo de desenvolvimento de pessoas da instituição, uma vez que ela exerce um papel fundamental nesse processo.

b) Processo de desenvolvimento de pessoas como planejamento

Os trechos do Plano de Capacitação e Qualificação que possibilitaram identificar a categoria **planejamento** foram:

[...] o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 está balizado pelas diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, pela avaliação das ações realizadas no exercício anterior e pelo Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC dos servidores. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Desenvolver os servidores docentes e técnico-administrativos em educação por meio de ações de capacitação e qualificação, vinculadas ao planejamento institucional, potencializando o desenvolvimento das competências, individuais e coletivas, bem como do desenvolvimento integral e valorização da qualidade de vida, buscando a excelência na qualidade dos serviços prestados e o alcance das metas institucionais. (Seção II do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 7)

Os objetivos específicos estão alinhados às Diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional:

→Desenvolver competências individuais necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance das competências institucionais;
 →Desenvolver ações para a valorização da qualidade de vida e desenvolvimento integral do servidor como profissional e cidadão;
 →[...];
 →Qualificar e capacitar docentes para as novas demandas e tecnologias organizacionais pertinentes. (Seção II do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 7).

Para tanto, estabelecemos doze diretrizes que se materializam em doze linhas de desenvolvimento, alinhadas aos objetivos do Plano e ao Decreto supracitado. Vale salientar, que essas diretrizes observam as orientações de todo arcabouço legal que rege as carreiras que compõem o quadro efetivo da UFPB. São elas:

- I. Alinhamento das competências institucionais por meio das competências individuais [...].
- II. Desenvolvimento integral do servidor (profissional e cidadão) [...].
- III. Desenvolvimento permanente de ações de qualificação aos servidores nos diversos níveis de educação profissional (graduação, especialização, mestrado e doutorado) [...].
- IV. [...]
- XII. Apoio à capacitação do servidor em eventos externos [...] (Seção IV do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, pp. 12-13, GRIFO DO AUTOR);

As ações de capacitação serão sempre ofertadas por meio de Edital da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O Edital deverá conter as informações básicas sobre o evento como período, local, objetivos, conteúdos, público alvo, quantitativo de vagas, horário de realização, requisitos e outros que se considerarem necessários à disseminação do evento. (Seção VI do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 18);

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas utilizará como meio de divulgação das ações de capacitação, o endereço eletrônico <www.ufpb.br/progep>, notificações através do SIGRH, e-mails, mídias sociais e mídia impressa. (Seção VI do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 18);

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas juntamente com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa preveem um investimento total no Plano de Capacitação e Qualificação – Exercícios 2016-2017 de R\$ 2.386.413,43 (Dois milhões, trezentos e oitenta e seis mil, quatrocentos e treze reais e quarenta e três centavos). (Seção VIII do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 19);

Os resultados abaixo descritos estão alinhados as Diretrizes e Linhas de Desenvolvimento estabelecidas nesse Plano, de forma que a realização do conjunto

dos programas e os respectivos projetos propiciam os meios para o alcance desses resultados:

→ Apoio ao alcance dos objetivos institucionais descritos no PDI da UFPB e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, a partir da introdução da gestão por competências.

→ Melhoria na qualificação profissional do servidor pelo desenvolvimento de novas competências, gerando uma melhor atuação profissional e comprometimento com a instituição, bem como aumento na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

→ Desenvolvimento de um quadro de pessoal qualificado para atuar na área de gestão administrativa e acadêmica.

→ [...].

→ Melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão prestados pela UFPB à comunidade. (Seção IX do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 25);

Já os relatos das entrevistas que possibilitaram capturar essa categoria foram os seguintes:

O nosso plano de capacitação, ele é elaborado a partir do LNC. Quando a gente faz a tabulação, aí a gente tem uma dimensão de...do que a gente vai oferecer. A partir daí, a gente vê o orçamento que nós temos pra poder atender essas demandas, aí, nós sentamos em equipe, nos reunimos e a gente vai vendo, né, o que, quais são os cursos que a gente vai colocar no plano e a gente vai escolher os que foram mais pontuados. Então, os que tiveram uma maior demanda, a gente vai e coloca. Então, isso aí é o primeiro passo. (Servidor 1)

O plano vai pro CONSUNI, é aprovado e aí a gente começa a fazer o planejamento. Aqui na equipe é dividido, né, a supervisão do curso. [...]. Então, a gente pega os cursos e a partir daí a gente tem um banco de talentos. A gente faz seleção de instrutor e pelo perfil do curso, pelo currículo da pessoa, a gente vai e seleciona o instrutor para ministrar aquele curso. (Servidor 1)

[...] o instrutor, [...], possa ser que já tenha um projeto pronto do curso. Se tiver, o instrutor que foi selecionado, ele vai reavaliar se aquele projeto tá atual, referências, tudo, as competências, [...] ...ou elaborar o projeto, se não tiver pronto, ou então reavaliar, né? Quando o projeto tiver ok, aí a gente prepara edital. Pra cada curso a gente tem um edital. E a gente divulga e geralmente a gente...a gente atende os técnicos administrativos. Pra cada curso tem seu perfil, né, e o servidor é que...ele quem vai ver se ele tá naquele perfil ou não. E a gente também oferece cursos pra docentes, numa menor proporção, mas assim, a gente ainda oferece cursos pra docente, a receptividade não é a do que a gente desejava, mas já existe um... (pausa), eu...eu posso até dizer um respeito, né, pelas capacitações. (Servidor 1)

Olha...nós temos trabalhado numa perspectiva de...que...essas...essas atividades, no que diz respeito à estrutura para execução de cada ação, ela seja construída a partir de uma equipe técnica da DECP com a...os formuladores, né, da...da capacitação. Eu me refiro aos instrutores, possíveis instrutores. Então, a gente sempre sugere que... (pausa) haja essa...esse diálogo entre a equipe técnica, que supervisiona tudo, e quem vai ministrar, no que diz respeito à proposta que vai ser apresentada, à metodologia que vai ser utilizada, o tempo mínimo necessário, o público-alvo pra aquela ação. [...]. É, e tem toda uma análise técnica da equipe educacional da instituição e... naturalmente, de quem idealizou, né? Dos possíveis instrutores que vão ministrar a atividade. Então, [...], a gente procura que eles é... discutam e elaborem uma proposta que é refletida a partir do edital. O edital que a gente expõe já é um reflexo daquilo que foi discutido previamente. (Servidor 2)

[...], temos trabalhado a perspectiva de processos seletivos, né? E aí, no processo seletivo, na perspectiva de que seja observado currículo, é... proposta didática,

plano de trabalho que se pretende ser oferecido, se basicamente, se a pessoa que propõe apresenta as competências necessárias pra isso. Então, anualmente, a gente tem feito editais, inclusive, pra selecionar mais pessoas: quanto mais melhor, quanto mais opções a instituição (inteligível), e também a oportunidade de reconhecer os talentos, tanto técnicos quanto docentes. (Servidor 2)

[...]. Nós, através do LNC confirmamos uma ação geral. Mas, o conteúdo, a ementa dela que é desenvolvida durante o planejamento do curso. É... a gente, por exemplo, a gente pode idealizar uma ação sobre competências comportamentais. Isso é um tema geral. Mas o que vai ser tratado em 30, 40 horas de curso, aí é uma coisa que é elaborada nessa sistemática que eu falei, né, de uma equipe técnica, educacional, com o idealizador de uma proposta, né, de treinamento. (Servidor 2)

[...] com relação ao instrutor, a gente tem um banco, nosso banco de talentos. Então, a gente tenta fazer um revezamento nesse banco entre os instrutores que foram bem avaliados. [...]. (Servidor 3)

A gente faz um edital. É um processo seletivo. Servidores se inscrevem, aí a gente avalia. Geralmente, é... nós avaliamos currículo, né? e a co...a experiência dele na atividade que ele se propõe a ministrar. A gente avalia, pede um projeto e uma aula prática. (Servidor 3)

[...] no momento de redigir o plano, a gente vai verificar as ações que foram mais procuradas pelo...pelo levantamento de necessidade de capacitação e a gente vai estudar, dentro de uma realidade da instituição, pelo que começar primeiro. Geralmente, as ações que são mais procuradas, a gente já inicia no primeiro semestre. E também ações do tipo, quando eu digo é a realidade da instituição, ações, por exemplo, voltadas pra servidores que querem ingressar numa pós-graduação ou que estão concluindo uma...uma graduação, como por exemplo: elaboração de...de trabalhos científicos, elaboração de projeto ou até mesmo em inglês pra proficiência. Então, a gente tende a: ah... já que vai ter seleção daqui a tantos meses, então vamos iniciar logo com essas ações pra que os servidores possam realizar as ações, pra que possam ter um...um...um conhecimento, uma bagagem pra participar do processo seletivo. (Servidor 4)

[...], mesmo depois do LNC realizado, a gente entra com em... em contato com os campi do interior pra que eles possam dizer, pro primeiro semestre, quais as atividades que eles pretendem. Porque no LNC, eles já disseram tudo que eles queriam, mas aí a gente deixa a cargo deles, dentro da realidade deles, até porque a gente tá um tanto distante, pra eles informarem pra gente, nesse primeiro semestre, quais as atividades que são mais interessantes pra vocês? Então, a gente faz essa consulta e a gente tem um apoio do pessoal tanto da direção de centro, desses campi, como do...do agente de gestão de pessoas porque aí eles vão fazer uma nova pesquisa. Geralmente, como são campi bem menores, então, eles conseguem entrar em contato com os servidores pra saber realmente, naquele primeiro semestre, o que é que interessa, o que é que tem mais urgência pra ser realizado naquele primeiro semestre. Então, isso daí faz parte desse treinamento, des...desse planejamento da gente. (Servidor 4)

[...] a gente tem cursos que são só pra docentes, tem cursos que são só pra técnicos, mas a grande maioria é pra técnico e docente. E assim, a gente não restringe, a não ser cursos que sejam beeeem específicos, [...]. Então, são poucos os cursos que a gente tem, assim, um público restrito. (Servidor 4)

[...] Quando a gente vê a necessidade de ofertar uma ação, então a gente vai no nosso banco de talentos, né, que é um banco feito a partir de seleções é...ele é composto pelos servidores da instituição, tanto técnico como docente, então eles...eles ingressam nesse banco a partir de seleções que a gente faz. (Servidor 4)

Então, tem...tem o...os instrutores pra cada atividade. A gente vê a necessidade de ofertar aquela atividade, vai lá no banco, vê o nome de um instrutor, então aí a gente costuma sempre tá convidando a todos que estão no banco, né? Então, quando a gente chama o instrutor, aí a gente já vai discutir o projeto. Porque o instrutor ele vai apresentar um projeto, a gente tem um modelo de projeto que a gente utiliza, com objetivos, competências a serem desenvolvidas, justificativa, metodologia, tipo de avaliação, então, o instrutor, ele vai trazer pra gente aquele projeto de acordo com a visão dele. Então sempre é determinado uma pessoa pra ser supervisor, uma pessoa da equipe é supervisor de determinada ação de capacitação. Então essa pessoa, juntamente com o instrutor, vai conversar sobre aquele... “ahhh eu achei que o objetivo tá muito amplo, vai ser um curso mais curto. Tá, vamo mexer aqui no objetivo. Os conteúdos? Será, será que realmente vai ter tempo hábil pra todos esses conteúdos?” Então, é tudo feito a partir da supervisão com o instrutor...essa...essa escolha. (Servidor 4)

E os cursos acontecem, quando são presenciais e aqui no...no...no campus I, acontecem no CEDESP, né? Quando são nos outros, aí...aí depende do, geralmente, são nos...nos auditórios por ser um ambiente maior nos outros campi. (Servidor 4)

E além dessa escolha, né, além desse acompanhamento do supervisor com o instrutor, aí a gente tem também um coordenador, né, um coordenador de cada curso que, também, ele tá no nosso banco a partir de seleção que ele tá lá pra dá um apoio à turma e também um apoio ao instrutor. (Servidor 4)

O processo de desenvolvimento de pessoas, no que se refere à etapa de planejamento, configura-se pelo vínculo do Plano de Capacitação e Qualificação ao planejamento estratégico da instituição, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, pela utilização das informações obtidas na etapa do diagnóstico e pela relação entre o instrutor e o supervisor da ação de capacitação, que, em conjunto, tomam decisões sobre quem será o público-alvo, o conteúdo ou ementa, a carga horária, o objetivo, entre outros elementos. Dentro desse contexto, ambos contam com o apoio da figura de um coordenador da ação de capacitação.

Seguem alguns recortes que possibilitaram essa caracterização:

[...], o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 está balizado pelas diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional [...]. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Olha...nós temos trabalhado numa perspectiva de...que...essas...essas atividades, no que diz respeito à estrutura para execução de cada ação, ela seja construída a partir de uma equipe técnica da DECP com a...os formuladores, né, da...da capacitação. Eu me refiro aos instrutores, possíveis instrutores. Então, a gente sempre sugere que... (pausa) haja essa...esse diálogo entre a equipe técnica, que supervisiona tudo, e quem vai ministrar, no que diz respeito à proposta que vai ser apresentada, à metodologia que vai ser utilizada, o tempo mínimo necessário, o público-alvo pra aquela ação. (Servidor 2)

[...] a gente tem também um coordenador, né, um coordenador de cada curso que, também, ele tá no nosso banco a partir de seleção que ele tá lá pra dá um apoio à turma e também um apoio ao instrutor. (Servidor 4)

Convém enfatizar que a instituição se utiliza dos dados obtidos na fase do diagnóstico, por meio do LNC, para realizar o planejamento de suas ações de capacitação. Isso corrobora o pensamento de Gil (2011), quando afirma que o planejamento deve se basear nos resultados do diagnóstico. A seguir, aponta-se o recorte que fala sobre isso.

[...], o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 está balizado pelas diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, pela avaliação das ações realizadas no exercício anterior e pelo Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC dos servidores. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Nas questões referentes às especificidades das ações de capacitação, identificou-se, a partir dos relatos, que isso acontece de maneira sistematizada, na relação entre supervisor e instrutor, com a elaboração/reavaliação de projetos para as ações de capacitação. Embora o projeto da ação esteja concluído, a ação de capacitação será proposta e divulgada por meio de editais. Na sequência, apresentam-se os relatos que falam sobre isso.

[...] o instrutor [...] possa ser que já tenha um projeto pronto do curso. Se tiver, o instrutor que foi selecionado, ele vai reavaliar se aquele projeto tá atual, referências, tudo, as competências, [...] ...ou elaborar o projeto, se não tiver pronto, ou então reavaliar, né? Quando o projeto tiver ok, aí a gente prepara edital. Pra cada curso a gente tem um edital [...]. (Servidor 1)

[...]. Mas, o que vai ser tratado em 30, 40 horas de curso, aí é uma coisa que é elaborada nessa sistemática que eu falei, né, de uma equipe técnica, educacional, com o idealizador de uma proposta, [...]. (Servidor 2)

As ações de capacitação serão sempre ofertadas por meio de Edital da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. [...]... (Seção VI do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 18)

Quanto à definição do local da capacitação, convém esclarecer que, quando é ofertada na modalidade presencial, acontece no Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP), para as ações do Campus I. Em relação aos outros campi, geralmente se realiza em auditórios, que são os lugares que conseguem receber mais pessoas, conforme o relato abaixo.

E os cursos acontecem, quando são presenciais e aqui no...no...no campus I, acontecem no CEDESP, né? Quando são nos outros, aí...aí depende do, geralmente, são nos...nos auditórios por ser um ambiente maior nos outros campi. (Servidor 4)

Dentre os vários cursos solicitados no LNC, a instituição precisa definir quais serão ofertados e quando, já que o plano é bienal, como já referido, e para isso, considera o orçamento de que a instituição dispõe para executar o plano:

O nosso plano de capacitação, ele é elaborado a partir do LNC. Quando a gente faz a tabulação, aí a gente tem uma dimensão de...do que a gente vai oferecer. A partir daí, a gente vê o orçamento que nós temos pra poder atender essas demandas, aí, nós sentamos em equipe, nos reunimos e a gente vai vendo, né, o que, quais são os cursos que a gente vai colocar no plano e a gente vai escolher os que foram mais pontuados. Então, os que tiveram uma maior demanda, a gente vai e coloca. [...]. (Servidor 1)

Nesse sentido, a equipe da DECP se guia pelas ações mais solicitadas e se preocupa em alinhar a oferta de determinadas ações de capacitação à realidade da instituição, incluindo seus quatro campi, como se pode verificar nestas falas:

[...]. Geralmente, as ações que são mais procuradas, a gente já inicia no primeiro semestre. E também ações do tipo, quando eu digo é a realidade da instituição, ações, por exemplo, voltadas pra servidores que querem ingressar numa pós-graduação ou que estão concluindo uma...uma graduação, como por exemplo: elaboração de...de trabalhos científicos, elaboração de projeto ou até mesmo em inglês pra proficiência. Então, a gente tende a: ah... já que vai ter seleção daqui a tantos meses, então vamos iniciar logo com essas ações pra que os servidores possam realizar as ações, pra que possam ter um...um...um conhecimento, uma bagagem pra participar do processo seletivo. (Servidor 4)

[...], mesmo depois do LNC realizado, a gente entra com em... em contato com os campi do interior pra que eles possam dizer, pro primeiro semestre, quais as atividades que eles pretendem. Porque no LNC, eles já disseram tudo que eles queriam, mas aí a gente deixa a cargo deles, dentro da realidade deles, até porque a gente tá um tanto distante, pra eles informarem pra gente, nesse primeiro semestre, quais as atividades que são mais interessantes pra vocês? [...]. (Servidor 4)

Com base nesses últimos recortes apresentados, pode-se dizer que a instituição está agindo como Gil (2011) orienta, quando diz que o planejamento deve se guiar pelos resultados da etapa de diagnóstico, e de acordo com Bastos (1994) e Chiavenato (2009), quando apontam sobre a necessidade de definir, nessa etapa, quem vai treinar, quem será treinado, quando, onde, dentre outros aspectos.

Foi possível constatar que a instituição utiliza um instrumento denominado de banco de talentos, que agrega servidores, tanto técnico-administrativos quanto docentes, capacitados a atuar como instrutores ou coordenadores das ações de capacitação, como mostram estes relatos:

[...] Quando a gente vê a necessidade de ofertar uma ação, então a gente vai no nosso banco de talentos, né, que é um banco feito a partir de seleções é... ele é

composto pelos servidores da instituição, tanto técnico como docente, então eles...eles ingressam nesse banco a partir de seleções que a gente faz. (Servidor 4)

[...] a gente tem também um coordenador, né, um coordenador de cada curso que, também, ele tá no nosso banco a partir de seleção que ele tá lá pra dá um apoio à turma e também um apoio ao instrutor. (Servidor 4)

Os relatos não indicaram como foi feito o detalhamento da seleção para os servidores candidatos a coordenadores. Porém, no que se refere à seleção para os instrutores que irão compor o banco de talentos da instituição, o relato seguinte mostra os requisitos para o ingresso e a forma como isso acontece:

A gente faz um edital. É um processo seletivo. Servidores se inscrevem, aí a gente avalia. Geralmente, é... nós avaliamos currículo, né? e [...] a experiência dele na atividade que ele se propõe a ministrar. A gente avalia, pede um projeto e uma aula prática. (Servidor 3);

A partir do relato abaixo, pode-se inferir que a figura do instrutor pode ser ocupada tanto por servidores técnico-administrativos quanto por docentes, desde que passem pelo processo seletivo e apresentem os requisitos solicitados.

[...] temos trabalhado a perspectiva de processos seletivos, né? E aí, no processo seletivo, na perspectiva de que seja observado currículo, é... proposta didática, plano de trabalho que se pretende ser oferecido, se basicamente, se a pessoa que propõe apresenta as competências necessárias pra isso. Então, anualmente, a gente tem feito editais, inclusive, pra selecionar mais pessoas: quanto mais melhor, quanto mais opções a instituição (inteligível), e também a oportunidade de reconhecer os talentos, tanto técnicos quanto docentes. (Servidor 2)

Na prática, isso demonstra a preocupação da instituição em valorizar e desenvolver integralmente os seus servidores, especialmente neste caso, os servidores técnico-administrativos, que têm a oportunidade de passar para seus colegas de instituição seus conhecimentos e experiências adquiridos no ambiente de trabalho e nas oportunidades criadas com as ações de capacitação proporcionadas pela própria instituição. Nesse sentido, optar por ter instrutores do próprio quadro de servidores da instituição corrobora o que Gil (2011) e Chiavenato (2009) falam sobre a possibilidade de o instrutor pertencer ao quadro da própria instituição.

Assim, a partir dos dados coletados e analisados, verificou-se que essa etapa do processo de desenvolvimento de pessoas é bem trabalhada e apresenta soluções interessantes, como os editais, tendo em vista a grande quantidade de ações de capacitação e o tamanho da própria instituição, o que facilita o processo de divulgação

e possibilita que um número maior de pessoas participe dessas ações; e o banco de talentos criado pela instituição, para valorizar seu quadro de servidores.

c) Processo de desenvolvimento de pessoas como execução

Os trechos do Plano de Capacitação e Qualificação que possibilitaram identificar a categoria **execução** foram:

Os programas e projetos vinculados ao Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores – Exercícios 2016-2017 foram definidos tomando como base as Diretrizes e Linhas de Desenvolvimento estabelecidas. Estão previstos 20 Programas e 42 projetos [...]. (Seção V do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 14)

[...] cada programa e projeto concebido está diretamente alinhado com os objetivos e as linhas de desenvolvimento traçados para os Exercícios 2016-2017. (Seção V do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 15)

Já os relatos das entrevistas que possibilitaram enxergar essa categoria foram os seguintes:

Depois que...o curso... é feito edital, aberto inscrição, e...aí tem o período de inscrição e tem o período do curso. Aí, se for presencial, os cursos acontecem no CEDESP, né? Geralmente, a gente usa...os nossos cursos eles variam de ser dois dias na semana ou três dias na semana por conta da dificuldade do servidor ser liberado, né? Ainda tem essa dificuldade. E a carga horária dos nossos cursos, elas variam de 20 a 120, um ou outro curso de 160. Mas, nós já percebemos também pela experiência que eles não gostam de cursos muito longos. Então, assim, alguns cursos que nós tínhamos carga horária grande, nós dividimos pra dar por módulo, pra evitar uma evasão grande e a execução se dá basicamente nisso. (Servidor 1)

Em sala, o professor, ele prepara o seu material didático, vai pra sala de aula, tem o acompanhamento do coordenador, a supervisão acompanha o curso através do coordenador, né, e geralmente a gente tenta orientar que seja pra trabalhar, basicamente, o desenvolvimento de competência, né? Não...não ser um curso muito teórico, sempre primar pelo que...que nós estamos capacitando adultos, adultos que já têm, na maioria das vezes, experiência, que já tem uma qualificação, né? Então, a gente sempre orienta isso: pe...trazer a realidade dos setores para os cursos porque, na verdade, o que eles querem e o que os chefes querem, de imediato, é o retorno no setor de trabalho. (Servidor 1)

[...] as ações que a gente é...executa, destacando-se, contando-se com toda uma infraestrutura física e de equipamentos através do CEDESP, centro de desenvolvimento, e...é...com suporte de supervisão de um profissional da área educacional e também uma coordenação, que é um servidor que acompanha a elaboração, a...a questão de espaço, a questão de...de materiais necessários pra auxiliar o instrutor, então, basicamente a estrutura física de educação é essa: é o espaço, a montagem da proposta e o dia-a-dia no que diz respeito a acompanhar frequência, avaliações, atividades e isso sob responsabilidade principal do instrutor e corresponsabilidade de um coordenador da ação. (Servidor 2)

E é basicamente isso. Eles se inscrevem e aí, se o curso for presencial, a gente tem toda uma estrutura, que é o CEDESP. Pra cada curso, além da supervisão, que são as pessoas da DECP, cada curso tem um coordenador. Esse coordenador, ele...tem um banco de talentos, onde eles foram selecionados por edital, onde eles foram capacitados. Basicamente, eles ficam responsáveis por acompanhar e...a toda a logística do curso. Garantir que o curso aconteça sem por menores, né, sem nenhuma dificuldade, tipo: providenciar todo o material que o professor quer, ver a estrutura física, né, acompanhar processo de evasão, de...de assiduidade, pontualidade dos alunos. Então, todo o apoio logístico ao professor e aos alunos quem dá é esse coordenador. (Servidor 1)

É... a gente procura um coordenador pro curso, né, que é quem vai servir de elo entre o aluno e a divisão, certo? É ele que...que traz pra gente as necessidades, é...é...dos alunos, no sentido de material de...de...de alguma mudança. É ele que dá um suporte pro professor num envio de...de e-mails, entendeu, ele que tenta, ele que tenta estimular também o servidor a não desistir, que manda um e-mailzinho cobrando a participação. Então, assim, ele acaba fazendo essa...essa parte de su..., né, esse...dando esse suporte. [...], nossos cursos, ou ele é feito, se for virtual, é na plataforma moodle, e se for presencial, é no CEDESP, no centro de treinamento do servidor. (Servidor 3)

E além dessa escolha, né, além desse acompanhamento do supervisor com o instrutor, aí a gente tem também um coordenador, né, um coordenador de cada curso que, também, ele tá no nosso banco a partir de seleção que ele tá lá pra dá um apoio à turma e também um apoio ao instrutor. Ele vai tá lá pra apresentar o instrutor, ele vai mostrar como o servidor vai retirar o certificado, como vai fazer a avaliação de reação, se tiver alguma dúvida, precisou faltar, entra em contato com o coordenador. Na execução, na execução do curso, durante todo o curso. Se houver algum imprevisto: não vai ter aula naquele dia, o coordenador tá lá pra poder avisar, pra ter o contato, pra disponibilizar material, que a gente não disponibiliza hoje material impresso. Então, tudo é on-line. Então, o instrutor, ele vai passar pro coordenador todo o material que seja necessário ser encaminhado aos ... aos alunos, a turma, e aí o coordenador encaminha esse ... esse material. (Servidor 4)

No que se refere à etapa de execução, o processo de desenvolvimento de pessoas caracteriza-se pela utilização de uma estrutura física disponível para as ações de capacitação, pela atuação do instrutor, do supervisor e do coordenador do curso e pela quantidade de projetos e de programas que o PCQ – Exercícios 2016/2017 – propõe, pela exposição da relação entre os projetos e os programas e desses com as diretrizes e as linhas de desenvolvimento e os objetivos traçados na etapa do planejamento, como mostram estes trechos:

Os programas e projetos vinculados ao Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores – Exercícios 2016-2017 foram definidos tomando como base as Diretrizes e Linhas de Desenvolvimento estabelecidas. Estão previstos 20 Programas e 42 projetos, [...]. (Seção V do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 14)

E é basicamente isso. Eles se inscrevem e aí, se o curso for presencial, a gente tem toda uma estrutura, que é o CEDESP. [...]. (Servidor 1)

E além dessa escolha, né, além desse acompanhamento do supervisor com o instrutor, aí a gente tem também um coordenador, né, um coordenador de cada curso que, também, ele tá no nosso banco a partir de seleção que ele tá lá pra dá um apoio à turma e também um apoio ao instrutor. [...] (Servidor 4)

Quanto à estrutura física, o CEDESP viabiliza as ações de capacitação presenciais que acontecem no campus I. Como essa etapa é a responsável pela concretização do que foi planejado, foram retomados alguns aspectos do planejamento, em relação ao local de realização das capacitações, da carga horária e da quantidade de dias de realização das ações. O trecho abaixo demonstra isso:

Depois que...o curso... é feito edital, aberto inscrição, e...aí tem o período de inscrição e tem o período do curso. Aí, se for presencial, os cursos acontecem no CEDESP, né? Geralmente, a gente usa...os nossos cursos eles variam de ser dois dias na semana ou três dias na semana por conta da dificuldade do servidor ser liberado, né? Ainda tem essa dificuldade. E a carga horária dos nossos cursos, elas variam de 20 a 120, um ou outro curso de 160. [...] e a execução se dá basicamente nisso. (Servidor 1)

Chamou à atenção a parte do relato que fala sobre a dificuldade de liberar os servidores para as capacitações presenciais. Isso se revela como algo que deve ser trabalhado na instituição, no sentido de conscientizar os que podem fazer isso, porque isso faz parte de um objetivo maior da instituição, que irá refletir na satisfação do servidor, na eficiência do seu trabalho e nos clientes internos (servidores e alunos) e externos (sociedade), que são os usuários dos serviços prestados pela instituição.

No que diz respeito à dinâmica da sala de aula, ela acontece por meio da relação entre o instrutor e o aprendiz, como apontam Gil (2011) e Chiavenato (2009). Entretanto, a figura do coordenador, nessa etapa, surge como elemento fundamental, uma vez que ele dará apoio ao supervisor da ação, aos aprendizes e ao instrutor, fazendo um elo entre os três, a fim de garantir que a ação de capacitação aconteça com qualidade, o que corrobora o pensamento de Marras (2000) quando fala sobre a preocupação que se tem, nessa etapa, com a qualidade da execução e dos resultados provenientes das ações de treinamento, que nesse estudo, são as ações de capacitação. Seguem os trechos que falam sobre isso:

É... a gente procura um coordenador pro curso, né, que é quem vai servir de elo entre o aluno e a divisão, certo? É ele que...que traz pra gente as necessidades, é...é...dos alunos, no sentido de material de...de...de alguma mudança. É ele que dá um suporte pro professor num envio de...de e-mails, entendeu, ele que tenta, ele que tenta estimular também o servidor a não desistir, que manda um e-mailzinho cobrando a participação. Então, assim, ele acaba fazendo essa...essa parte de su..., né, esse...dando esse suporte. (Servidor 3)

[...]. Basicamente, eles ficam responsáveis por acompanhar e...a toda a logística do curso. Garantir que o curso aconteça sem por menores, né, sem nenhuma dificuldade, tipo: providenciar todo o material que o professor quer, ver a estrutura física, né, acompanhar processo de evasão, de...de assiduidade, pontualidade dos alunos. Então, todo o apoio logístico ao professor e aos alunos quem dá é esse coordenador. (Servidor 1)

Pode-se inferir, pelo relato abaixo, que os instrutores utilizam a aula expositiva como técnica de capacitação, tomando como referência uma das técnicas de treinamento elencadas por Marras (2000).

Em sala, o professor, ele prepara o seu material didático, vai pra sala de aula, [...], e geralmente a gente tenta orientar que seja pra trabalhar, basicamente, o desenvolvimento de competência, né? Não...não ser um curso muito teórico, sempre primar pelo que...que nós estamos capacitando adultos, adultos que já têm, na maioria das vezes, experiência, que já tem uma qualificação, né? Então, a gente sempre orienta isso: pe...trazer a realidade dos setores para os cursos porque, na verdade, o que eles querem e o que os chefes querem, de imediato, é o retorno no setor de trabalho. (Servidor 1)

Não foi possível perceber, em detalhes, como se dá a execução dos cursos de capacitação, e o caráter prático dessa etapa é um fator que colabora para isso. No entanto, foi possível identificar a figura do coordenador de curso como uma fonte relevante de dados para pesquisas futuras que tratem dessa temática, uma vez que eles têm uma relação muito próxima com os supervisores, com os instrutores das ações e com os aprendizes, acompanhando todo o processo de execução, o que contribuiria para se compreender bem mais essa etapa.

d) Processo de desenvolvimento de pessoas como avaliação

Seguem os trechos do Plano de Capacitação e Qualificação que possibilitaram reconhecer a categoria **avaliação**:

O Plano de Capacitação e Qualificação – Exercícios 2016-2017 prevê uma oferta de 3.250 vagas para a capacitação e/ou qualificação de seus servidores nas várias linhas de desenvolvimento propostas, abrangendo as várias áreas do conhecimento e ambientes organizacionais da instituição e níveis de escolaridade. (Seção VII do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 18)

Oferece ainda, 950 vagas em atividades educativo-terapêuticas de promoção e atenção à saúde do servidor, buscando oportunizar aos servidores um elenco de atividades que possibilitem a conscientização, sensibilização para uma melhor qualidade de vida e bem estar [sic] no trabalho. (Seção VII do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 18)

Para o Plano de Capacitação e Qualificação – Exercícios 2016-2017 foram definidas algumas metas indicadas a seguir. Capacitação e/ou qualificação de 4.200 servidores; Execução de 20 Programas de Capacitação / Qualificação Profissional; Execução de 42 Projetos de Capacitação / Qualificação Profissional; Número médio de 20 servidores atendidos por turma/evento; (Seção VII do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, pp. 18-19)

O investimento na capacitação e qualificação de servidores demanda a necessidade de estabelecer um processo avaliativo por meio de indicadores e mecanismos que auxiliem a PROGEP na avaliação do nível de eficácia e efetividade dos recursos e das ações empreendidas nesse documento. (Seção VII do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 18)

Já os relatos das entrevistas que possibilitaram reconhecer essa categoria foram:

[...] nós temos dois tipos de avaliação, né? A avaliação de reação e avaliação de impacto. A avaliação de reação é um formulário que é preenchido pelo SIGRH, onde o aluno ele vai fazer uma avaliação de toda a logística do curso, desde a estrutura física, ele faz a avaliação da... autoavaliação, do instrutor, né, da equipe que está envolvida, desde assim...se o período de inscrição atendeu, se houve divulgação. Então, essa é a de reação. (Servidor 1)

[...] A avaliação de impacto, geralmente, a gente...é pra ser feita dois a três meses depois, onde a gente avalia se o que eles aprenderam, né, tá sendo utilizado lá, em sa...lá no...no setor de trabalho. Essa aí a gente não começou ainda a fazer efetivamente. A gente tem uma ou outra, mas est...a partir...agora de 2018, a gente vai usar como prerrogativa fazer essa avaliação de impacto. O retorno no local de trabalho. Então, ele vai dizer e o chefe também vai pontuar. Porque a gente vai ter esse retorno e aí a gente vai poder perceber realmente se a gente tá desenvolvendo as competências que foram prerrogativas lá do plano. (Servidor 1)

[...] nós temos a avaliação inicial de reação, que seria via...(pausa) via próprio sistema, né, que ele...ele...inclusive é uma...é uma exigência que sej...que seja feita uma avaliação ao final até como um...um pré-requisito pra certificação, né..da..da...do curso. E, temos uma avaliação maior, que assim...por enquanto, nós não mensuramos ainda, que é a avaliação a partir dos resultados que são apresentados pós-treinamento. E essa avaliação quem tem condições de fazer é o próprio ambiente, né, que libera um servidor, que estimula ele fazer o treinamento e quando do retorno vai checar se realmente ele trouxe novos conhecimentos, novas habilidades. Essa, nós não..não temos, assim, padronizada ainda, [...] as equipes de trabalho, com os respectivos chefes, é que teriam como atestar isso: olha, tal treinamento que o servidor fez, surtiu efeito? Né? Então, isso é uma avaliação que é feita no ambiente de trabalho, mas não é sistematizada, ainda. [...]? Então, isso é uma coisa que a gente sabe que existe, mas não é sistematizada. [...]. Então, essa avaliação é feita, mas não é sistematizada. (Servidor 2)

No próprio sistema, é...no SIG, a gente tem a avaliação do curso que é uma condição, né, é uma condição pra ele obter o certificado. Ele só consegue obter seu certificado se avaliar o curso, né, que é o que a gente chama de avaliação de reação. Então, assim, primeiro ele avalia o curso, posteriormente, é que ele consegue imprimir o certificado dele.[...] avalia o instrutor, as instalações, o instrutor e o próprio curso, né? Se o curso atendeu as necessidades, se a carga horária foi suficiente, se as instalações foram adequadas...né? [...] é pra ser feita logo após o curso. (Servidor 3)

[...]. Então, todo servidor, ele é instruído, ao concluir o curso, ele fazer a avaliação de reação. Então essa...até porque essa avaliação ela é condicionante pra que ele possa solicitar o certificado, então ele não tem como solicitar o certificado se ele não fizer a avaliação. (Servidor 4)

Então, nessa avaliação de reação eles vão...eles vão avaliar infraestrutura, eles vão avaliar o material disponibilizado, eles vão avaliar o instrutor em si, a capacidade de repassar o conteúdo, eles vão avaliar se é aquele é...aquele...aquele conteúdo é...aplicado e...e...e repassado durante o curso, se ele realmente influenciou em alguma mudança no setor de trabalho, se ele realmente tá conseguindo aplicar ou se foi só algo que foi naquele momento e pronto [...]. Então, tudo isso ele consegue avaliar nessa avaliação de reação. (Servidor 4)

[...]. E a gente disponibiliza, sempre no final de cada curso, a gente pede, porque eles têm acesso, que os instrutores verifiquem a avaliação de reação pra ver o que é que eles precisam mudar. Então, quando é um curso que a gente vai repetir que o instrutor vai ser o mesmo, a gente tem o cuidado de encaminhar essa avaliação pra dizer: óóó...aqui foi pontuado tal...eles querem mais isso, que mude isso, tal...então a gente já deixa o instrutor ciente dessa...dessa demanda feita pela turma. E além deles avaliarem, porque esse questionário ele é objetivo, mas aí, ao final, também tem um espaço pra sugestões e aí, no caso, dissertativo. Eles podem sugerir o que eles quiserem fora daquele questionário engessado, assim, por ser múltipla escolha. (Servidor 4)

[...] hoje a gente compete muito com as outras instituições, principalmente, aquelas que oferecem cursos à distância. [...]. Então, eles buscam esses cursos à distância porque são mais rápidos e eles podem fazer no momento em que eles quiserem, né, sem precisar ter que tá cumprindo aquele horário e acaba que a gente percebe isso por conta dos processos que a gente recebe de progressão por capacitação, que a grande maioria, 99% é de cursos realizados à distância. Então, aí...é...com...com essa percepção e é... isso entra na avaliação do nosso plano na hora que a gente vai construir o plano seguinte, aí a gente passou a perceber que nós precisamos inovar e trazer mais cursos à distância pra que a gente possa tá competindo com essas instituições [...]. (Servidor 4)

[...], a gente tenta fazer esse processo de conscientização já durante o curso por meio do coordenador solicitando que...não tem interesse no certificado naquele momento, mas faz a avaliação de reação porque é de extrema relevância pra gente, pra os nossos planejamentos futuros. (Servidor 4)

[...], a gente pega o relatório do curso, vê o que é que o...o...os alunos...quais são as sugestões dos alunos, o quê que eles...quais são as melhorias que eles, né..., quais são as sugestões positivas e as...e as críticas também. A gente tenta analisar isso pra oferecer próxima turma. [...], a gente também, a gente envia pro instrutor o relatório, pra ele saber, o relatório dele, da avaliação dele como instrutor, pra ele saber também como é que tá, como é que...que os alunos acharam do curso dele. (Servidor 3)

O processo de desenvolvimento de pessoas, no que se refere à etapa de avaliação, configura-se pela utilização da avaliação de reação, considerando que a avaliação de impacto ainda está sendo implementada, pelas metas e pelos indicadores destinados a avaliar o plano e suas ações. Quanto à avaliação do PCQ, pode-se dizer que é de caráter quantitativo, uma vez que o plano é avaliado por indicadores numéricos, como se pode verificar no trecho abaixo:

Para o Plano de Capacitação e Qualificação – Exercícios 2016-2017 foram definidas algumas metas indicadas a seguir.

- Capacitação e/ou qualificação de 4.200 servidores;*
- Execução de 20 Programas de Capacitação / Qualificação Profissional;*
- Execução de 42 Projetos de Capacitação / Qualificação Profissional;*
- Número médio de 20 servidores atendidos por turma/evento; (Seção VII do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, pp. 18-19, GRIFO DO AUTOR);*

Por outro lado, a necessidade de avaliar o plano e suas ações é considerada como algo positivo, o que demonstra que a instituição tem responsabilidade, compromisso e transparência em suas ações, principalmente, quando existe um investimento financeiro voltado para isso. O recorte a seguir fala sobre isso:

O investimento na capacitação e qualificação de servidores demanda a necessidade de estabelecer um processo avaliativo por meio de indicadores e mecanismos que auxiliem a PROGEP na avaliação do nível de eficácia e efetividade dos recursos e das ações empreendidas nesse documento. (Seção VII do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 18);

Quanto à avaliação de reação, que é uma das quatro que Gil (2011) aponta, é feita pelos servidores, no final do Curso de Capacitação, por meio de um questionário disponível no SIGRH, em que eles irão se autoavaliar, avaliar o instrutor, a estrutura física, o conteúdo, entre outros aspectos. Essa avaliação deve ser feita para que o servidor consiga solicitar a emissão do certificado de conclusão da capacitação. A seguir, têm-se os relatos que falam sobre isso:

[...]. A avaliação de reação é um formulário que é preenchido pelo SIGRH, onde o aluno ele vai fazer uma avaliação de toda a logística do curso, desde a estrutura física, ele faz a avaliação da... autoavaliação, do instrutor, né, da equipe que está envolvida, desde assim...se o período de inscrição atendeu, se houve divulgação. Então, essa é a de reação. (Servidor 1);

[...]. Então, todo servidor, ele é instruído, ao concluir o curso, ele fazer a avaliação de reação. Então essa...até porque essa avaliação ela é condicionante pra que ele possa solicitar o certificado, então ele não tem como solicitar o certificado se ele não fizer a avaliação. (Servidor 4);

Também foi possível perceber que a avaliação de reação funciona como um instrumento de retroalimentação do processo de desenvolvimento de pessoas, porque seus resultados são levados em consideração para proporcionar melhorias nas próximas ações de capacitação, o que corrobora o pensamento de Bastos (1994) quando fala sobre o caráter prescritivo da etapa de avaliação, que deve se preocupar com o que fazer depois de se avaliar o treinamento, no caso desta pesquisa, a

capacitação. Também contribui para melhorar o trabalho do instrutor, que também tem acesso aos resultados dessa avaliação. Os trechos abaixo falam sobre isso:

[...]. E a gente disponibiliza, sempre no final de cada curso, a gente pede, porque eles têm acesso, que os instrutores verifiquem a avaliação de reação pra ver o que é que eles precisam mudar. Então, quando é um curso que a gente vai repetir que o instrutor vai ser o mesmo, a gente tem o cuidado de encaminhar essa avaliação pra dizer: óóó...aqui foi pontuado tal...eles querem mais isso, que mude isso, tal...então a gente já deixa o instrutor ciente dessa...dessa demanda feita pela turma. E além deles avaliarem, porque esse questionário ele é objetivo, mas aí, ao final, também tem um espaço pra sugestões e aí, no caso, dissertativo. Eles podem sugerir o que eles quiserem fora daquele questionário engessado, assim, por ser múltipla escolha. (Servidor 4);

[...], a gente pega o relatório do curso, vê o que é que o...o...os alunos...quais são as sugestões dos alunos, o quê que eles...quais são as melhorias que eles, né..., quais são as sugestões positivas e as...e as críticas também. A gente tenta analisar isso pra oferecer próxima turma. [...], a gente também, a gente envia pro instrutor o relatório, pra ele saber, o relatório dele, da avaliação dele como instrutor, pra ele saber também como é que tá, como é que...que os alunos acharam do curso dele. (Servidor 3);

Chamou a atenção o relato seguinte no que se refere ao trabalho de conscientização para que os servidores façam a avaliação de reação, mesmo que eles não tenham, a princípio, interesse no certificado.

[...], a gente tenta fazer esse processo de conscientização já durante o curso por meio do coordenador solicitando que...não tem interesse no certificado naquele momento, mas faz a avaliação de reação porque é de extrema relevância pra gente, pra os nossos planejamentos futuros. (Servidor 4);

Isso é importante porque essa avaliação de reação implica diretamente o que será proposto nas próximas ações de capacitação, inclusive, na proposta do próximo PCQ da instituição, por isso, se faz necessário que todos os que fazem parte da instituição tenham um pensamento sistêmico e compreendam que tudo o que é feito ou deixa de ser feito pelos servidores, como uma simples avaliação de reação, tem implicações para toda a organização.

Outro fator que chamou à atenção foi o fato de a instituição perceber que tem outras instituições com as quais ela concorre no tocante à proposição de cursos de capacitação. O trecho abaixo fala sobre isso:

[...] hoje a gente compete muito com as outras instituições, principalmente, aquelas que oferecem cursos à distância. [...]. Então, eles buscam esses cursos à distância porque são mais rápidos e eles podem fazer no momento em que eles quiserem, né, sem precisar ter que tá cumprindo aquele horário e acaba que a gente percebe isso

por conta dos processos que a gente recebe de progressão por capacitação, que a grande maioria, 99% é de cursos realizados à distância. Então, aí..é..com..com essa percepção e é... isso entra na avaliação do nosso plano na hora que a gente vai construir o plano seguinte, aí a gente passou a perceber que nós precisamos inovar e trazer mais cursos à distância pra que a gente possa tá competindo com essas instituições, [...] ano passado a gente conseguiu é...ainda realizar 8 ações a distância. (Servidor 4)

Um ponto importante é que a DECP conseguiu constatar essa busca por cursos a distância e já tomou medidas no sentido de enfrentar essa situação propondo mais cursos nessa modalidade. Essa é uma medida importante. No entanto, há que se questionar: por que os servidores estão buscando capacitações propostas por outras instituições, mesmo que a distância, se os setores indicam as ações que têm interesse por meio do LNC? Seria importante a instituição pesquisar sobre esse comportamento no sentido de compreender bem mais esse fenômeno, para que os servidores se voltem para as capacitações propostas no PCQ.

Quanto à avaliação de impacto, ainda se encontra em processo de implementação. Sabe-se que ela é realizada informalmente nos ambientes de trabalho dos servidores que participaram de alguma capacitação, mas ainda não foi sistematizada, embora se tenha uma estimativa de que seja implementada neste ano de 2018.

[...]. A avaliação de impacto, geralmente, a gente...é pra ser feita dois a três meses depois, onde a gente avalia se o que eles aprenderam, né, tá sendo utilizado lá, em sa...lá no...no setor de trabalho. Essa aí a gente não começou ainda a fazer efetivamente. A gente tem uma ou outra, mas est...a partir...agora de 2018, a gente vai usar como prerrogativa fazer essa avaliação de impacto. [...]. (Servidor 1)

[...]? Então, isso é uma avaliação que é feita no ambiente de trabalho, mas não é sistematizada, ainda. [...]? Então, isso é uma coisa que a gente sabe que existe, mas não é sistematizada. [...]. Então, essa avaliação é feita, mas não é sistematizada. (Servidor 2)

É interessante essa percepção de que, quando os servidores chegam ao seu ambiente de trabalho depois de uma capacitação, são avaliados, mesmo informalmente, para se confirmar se o que aprenderam na capacitação está sendo aplicado no ambiente de trabalho, afinal, um dos objetivos das capacitações é de fazer com que o servidor se torne mais eficiente em seu trabalho.

Isso denota que tanto os chefes como os colegas de trabalho esperam um retorno das ações de capacitação, e o não atendimento dessa expectativa pode refletir negativamente nos cursos de capacitação que são propostos pela instituição, o que

torna mais urgente e imprescindível que a instituição implemente e formalize essa avaliação de impacto para saber em que medida a capacitação está contribuindo efetivamente com o ambiente de trabalho e assim, tomar as providências que se mostrarem necessárias para melhorar as ações de capacitação.

4.3 RELAÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Feita a análise desse eixo, foi possível reconhecer quatro categorias que mostram como acontece a relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas, que são: **promoção da capacitação/qualificação de seus servidores, crescimento profissional e pessoal do servidor que participa das ações do Plano de Capacitação e Qualificação, crescimento profissional e pessoal do servidor que elabora o Plano de Capacitação e Qualificação e pensamento sistêmico.**

Como se pôde verificar, conforme explicitado na Tabela 3, houve divergência entre as categorias capturadas no PCQ e nas entrevistas. Enquanto no PCQ só foi possível reconhecer uma categoria – **promoção da capacitação/qualificação de seus servidores** – nas entrevistas, foram identificadas três, com destaque para a categoria **crescimento profissional e pessoal do servidor que elabora o PCQ (10,70%)**.

A seguir, serão apresentados, separadamente, os resultados e as discussões das categorias identificadas nesse eixo, sendo, inicialmente, apresentados os trechos do documento seguidos dos recortes das entrevistas que permitiram identificar cada categoria, seguidas de suas análises.

a) **Relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas enquanto promoção da capacitação/qualificação de seus servidores**

Os trechos do Plano de Capacitação e Qualificação por meio dos quais foi possível identificar a categoria **promoção da capacitação/qualificação de seus servidores** foram os seguintes:

Em outra frente, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPG e a Progep redobram os esforços, no sentido de investir no Plano de Qualificação Institucional – PQITEC/UFPB, institucionalizado no Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores – Exercício 2013. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

O PQITEC/UFPB tem como objetivo qualificar servidores técnicos administrativos na realização de cursos de pós-graduação, stricto e lato sensu na própria instituição ou em outras instituições nacionais e estrangeiras. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

O programa atua na prospecção de vagas para servidores nos programas de Pós-Graduação stricto sensu, possibilitando a formação de mestres e doutores na própria Instituição, como também apoiará a qualificação dos técnicos-administrativos em instituições nacionais e estrangeiras. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

Outra ação do PQITEC-UFPB é o investimento na criação de mestrados na modalidade profissional, nos termos da PORTARIA NORMATIVA Nº 7, DE 22 DE JUNHO DE 2009 (Brasil, 2009), nas áreas de Direito, Administração, Ciências Contábeis, Economia, Enfermagem, Pedagogia e Ciências da Informação. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

Observa-se então pelo Levantamento de Necessidades de Capacitação, a massiva busca dos seus servidores por capacitação e qualificação profissional o que nos indica que a instituição está no caminho certo na busca do alcance dos seus objetivos e no cumprimento de sua missão. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 12)

O Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, no uso de suas atribuições, de conformidade com a legislação em vigor, [...], CONSIDERANDO a importância da implementação do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores para a melhoria dos serviços prestados por essa Universidade

CONSIDERANDO a necessidade da UFPB em adequar sua prestação de serviços à sua expansão e ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional;

CONSIDERANDO a necessidade da modernização dos processos administrativos visando uma maior eficiência dos serviços aos usuários,

R E S O L V E:

Art. 1º Autorizar a implantação do Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercício 2016-2017, conforme Anexo I dessa Resolução. (Preâmbulo da Resolução nº 05/2016, p. 1);

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progep em sua missão de estabelecer políticas e ações permanentes de Gestão de Pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores; à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais, vem apresentar por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional, o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 que contempla eventos de desenvolvimento nas modalidades de ensino presencial e a distância, com abrangência para os quatro Campi institucionais. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

A relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas como promoção da capacitação/qualificação de seus servidores configura-se pelo estímulo que a instituição promove para a aprendizagem, para o conhecimento e para o

desenvolvimento pessoal e profissional com ações de capacitação e qualificação. Especificamente sobre a qualificação, a instituição tem um plano específico, denominado de Plano de Qualificação Institucional (PQITEC) – para propiciar aos seus servidores técnico-administrativos a participação em programas de qualificação em nível de pós-graduação, seja lato sensu ou stricto sensu (mestrado e doutorado). Seguem os trechos que versam sobre isso.

Em outra frente, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPG e a Progep redobram os esforços, no sentido de investir no Plano de Qualificação Institucional – PQITEC/UFPB, institucionalizado no Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores – Exercício 2013. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

O PQITEC/UFPB tem como objetivo qualificar servidores técnicos administrativos na realização de cursos de pós-graduação, stricto e lato sensu na própria instituição ou em outras instituições nacionais e estrangeiras. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

O programa atua na prospecção de vagas para servidores nos programas de Pós-Graduação stricto sensu, possibilitando a formação de mestres e doutores na própria Instituição, como também apoiará a qualificação dos técnicos-administrativos em instituições nacionais e estrangeiras. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

Outra ação do PQITEC-UFPB é o investimento na criação de mestrados na modalidade profissional, nos termos da PORTARIA NORMATIVA Nº 7, DE 22 DE JUNHO DE 2009 (Brasil, 2009), nas áreas de Direito, Administração, Ciências Contábeis, Economia, Enfermagem, Pedagogia e Ciências da Informação. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6)

Observa-se então pelo Levantamento de Necessidades de Capacitação, a massiva busca dos seus servidores por capacitação e qualificação profissional o que nos indica que a instituição está no caminho certo na busca do alcance dos seus objetivos e no cumprimento de sua missão. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 12)

Esse tipo de relação corrobora o que Senge (2014) chama de domínio pessoal, que, na visão desse autor, é a disciplina voltada para o crescimento pessoal e profissional das pessoas que compõem uma organização que aprende.

A qualificação do servidor por meio de um mestrado ou doutorado contribui para o seu crescimento pessoal, o que pode ser a primeira ideia que se tem, como também para o profissional, porque o conhecimento adquirido nessas qualificações pode e deve ser levado para o ambiente de trabalho, principalmente se for na modalidade profissional, em que, como se sabe, a maioria das pesquisas se volta para estudar o próprio local de trabalho e para contribuir com melhorias para ele.

Também chamou a atenção, o seguinte recorte:

Observa-se então pelo Levantamento de Necessidades de Capacitação, a massiva busca dos seus servidores por capacitação e qualificação profissional [...]. (Seção III do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 12)

Nesse trecho, podem-se identificar duas qualidades das pessoas que compõem a organização aprendente, que, de acordo com Senge (2014), são comprometidas e buscam o aprendizado contínuo. Essa é uma revelação importante, pois mostra o potencial das pessoas que constroem a instituição, que estimula tais qualidades a partir do incentivo dado à qualificação de seus profissionais.

Ainda nessa relação, também foi possível perceber a presença de outra disciplina de Peter Senge: a visão compartilhada, que fala sobre as pessoas compartilharem e se comprometerem com uma mesma visão (SENGE, 2014). A seguir, os recortes que possibilitaram tal identificação.

*O Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, no uso de suas atribuições, de conformidade com a legislação em vigor, [...],
CONSIDERANDO a importância da implementação do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores para a melhoria dos serviços prestados por essa Universidade
CONSIDERANDO a necessidade da UFPB em adequar sua prestação de serviços à sua expansão e ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional;
CONSIDERANDO a necessidade da modernização dos processos administrativos visando uma maior eficiência dos serviços aos usuários,
RESOLVE:
Art. 1º Autorizar a implantação do Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercício 2016-2017, conforme Anexo I dessa Resolução. (Preâmbulo da Resolução nº 05/2016, p. 1);*

Em outra frente, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPG e a Progep redobram os esforços, no sentido de investir no Plano de Qualificação Institucional – PQITEC/UFPB, institucionalizado no Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores – Exercício 2013. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 6);

Assim, pode-se dizer que a PROGEP, a PRPG e o CONSUNI, que representam a UFPB, compartilham da visão de que é necessário investir na capacitação e na qualificação, para que tenhamos servidores capacitados, qualificados e eficientes na prestação dos serviços à UFPB e à sociedade, além dos benefícios pessoais desse plano, como preza o desenvolvimento integral do servidor, fazendo com que os servidores se sintam satisfeitos, capazes e valorizados pela instituição. Isso significa que, sem uma visão compartilhada pela instituição, nenhum dos aspectos citados acima seria possível.

Finalizando essa análise, também foi possível identificar a disciplina pensamento sistêmico, que, de acordo com Senge (2014), é a responsável por unir todas as outras disciplinas e por enxergar o todo, e não, suas partes. O trecho a seguir revela isso.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progep em sua missão de estabelecer políticas e ações permanentes de Gestão de Pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores; à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais, vem apresentar, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional, o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017, que contempla eventos de desenvolvimento nas modalidades de ensino presencial e a distância, com abrangência para os quatro Campi institucionais. (Seção I do PCQ 2016/2017 anexo à Resolução nº 05/2016, p. 5)

Isso significa que a UFPB, por meio da PROGEP, enxerga seus servidores de maneira integral (pessoal e profissional) e não, em partes, e que a PROGEP consegue perceber que suas ações não estão restritas à comunidade universitária, mas também têm implicações na sociedade. Por isso, a preocupação com um PCQ abrangente, que abarque os quatro *campi* da universidade e que pretende atender às necessidades institucionais, visando desenvolver competências e atingir seus objetivos institucionais e atender às expectativas dos servidores como sujeitos, que buscam crescer, pessoal e profissionalmente, que buscam qualificação, satisfação, bem-estar e qualidade de vida.

b) Relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas como crescimento profissional e pessoal dos servidores que participam das ações do Plano de Capacitação e Qualificação

Os trechos das entrevistas que possibilitaram identificar a categoria **crescimento profissional e pessoal do servidor que participa das ações do Plano de Capacitação e Qualificação** foram os seguintes:

Então, a gente...a gente tem...tem ações que a gente vê o retorno assim de forma...de forma bem nítida. Por exemplo: a gente teve mudanças no sistema, né, o sistema o... sistema SIG foi implementado em 2014. Então a gente precisou capacitar. [...] e a gente vê o resultado hoje, né? Os servidores que realmente operam no sistema, que

fazem a tramitação dos processos no sistema, que antigamente tinha servidores resistentes e que não sabi... ou que não conseguiam fazer, hoje, já opera de forma simples, né, já acha algo simples. (Servidor 4)

[...] Contribui pra ele sentir também o...o...pra ele conhecer os sistemas não como fulaninho faz com o sistema, mas a forma correta de utilizar o sistema. (Servidor 3)

Com o curso de iniciação ele já tem toda essa...essa...esse aparato, né, assim como é... a questão de ética, que é desenvolvida no...no...no curso de...de iniciação, de...é gestão comportamental, de segurança da informação. Então eles chegarem sabendo já o que podem, o que não podem, o que devem, o que não devem fazer nas máquinas públicas, enfim, tudo isso daí a gente já vê como resultado. (Servidor 4)

E também, assim: ações de qualidade de vida. A gente vê esse retorno também como, por exemplo: a gente teve ações sobre é...de meditação, de biodança, então, a gente tem até os testemunhos, até no...no próprio...no próprio...é...relatório, no...na avaliação de reação, que o pessoal já mostra a satisfação, a mudança que houve comportamental. (Servidor 4)

[...] estamos oferecendo ferramentas para que eles melhorem, melhorem no setor de trabalho, melhorem como pessoa. (Servidor 1)

A relação entre o desenvolvimento de pessoas e as organizações aprendentes, no que se refere ao crescimento profissional e pessoal do servidor que participa das ações de capacitação e qualificação, configura-se pela aprendizagem, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional, adquirida por meio das ações de capacitação e qualificação que são ofertadas pelo PCQ da instituição.

Em âmbito profissional, a aprendizagem fica a cargo das ações que visam desenvolver o servidor para melhorar o exercício de suas atividades vinculadas ao cargo que ocupam, como são os cursos que ensinam a utilizar os sistemas que a instituição adotou e o curso de iniciação ao serviço público, como mostram os trechos a seguir.

Então, a gente...a gente tem...tem ações que a gente vê o retorno assim de forma...de forma bem nítida. Por exemplo: a gente teve mudanças no sistema, né, o sistema o... sistema SIG foi implementado em 2014. Então a gente precisou capacitar. [...] e a gente vê o resultado hoje, né? Os servidores que realmente operam no sistema, que fazem a tramitação dos processos no sistema, que antigamente tinha servidores resistentes e que não sabi... ou que não conseguiam fazer, hoje, já opera de forma simples, né, já acha algo simples. (Servidor 4)

[...], além do...dos...dos cursos de sistema, né, que aí ele vai conhecer também os sistemas da UFPB logo após o curso de iniciação. [...] Contribui pra ele sentir também o...o...pra ele conhecer os sistemas não como fulaninho faz com o sistema, mas a forma correta de utilizar o sistema. (Servidor 3)

Com o curso de iniciação ele já tem toda essa...essa...esse aparato, né, assim como é... a questão de ética, que é desenvolvida no...no...no curso de...de iniciação, de...é gestão comportamental, de segurança da informação. Então eles chegarem sabendo já o que podem, o que não podem, o que devem, o que não devem fazer nas máquinas públicas, enfim, tudo isso daí a gente já vê como resultado. (Servidor 4)

[...] estamos oferecendo ferramentas para que eles melhorem, melhorem no setor de trabalho, melhorem como pessoa. (Servidor 1)

Quanto à aprendizagem voltada para o crescimento pessoal do servidor, têm-se as ações de qualidade de vida que cuidam do bem-estar do servidor proporcionando melhorias individuais, como a mudança de comportamento, o que também irá refletir no comportamento no ambiente de trabalho, conforme os trechos abaixo.

E também, assim: ações de qualidade de vida. A gente vê esse retorno também como, por exemplo: a gente teve ações sobre é...de meditação, de biodança, então, a gente tem até os testemunhos, até no...no próprio...no próprio...é...relatório, no...na avaliação de reação, que o pessoal já mostra a satisfação, a mudança que houve comportamental. (Servidor 4)

[...] estamos oferecendo ferramentas para que eles melhorem, melhorem no setor de trabalho, melhorem como pessoa. (Servidor 1)

Essa relação percebida entre desenvolvimento de pessoas e organizações aprendentes, como crescimento profissional e pessoal do servidor, é ratificada por Bastos (1994, p. 141), ao afirmar que o “[...] desenvolvimento seria a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento – em determinada carreira ou em sua evolução pessoal”. E por Peter Senge, quando traz as disciplinas das organizações aprendentes, nesse caso específico, a disciplina domínio pessoal, que, de acordo com Senge (2014, p. 212), trata do “[...] crescimento e aprendizado pessoais” e que pode ser aplicada tanto em nível pessoal quanto profissional, de acordo com esse mesmo autor.

Vale lembrar que o PCQ da instituição oferece outras ações de capacitação e qualificação que visam ao crescimento profissional e pessoal do servidor, além das que foram citadas nos relatos acima. Pode-se inferir, também, que as capacitações têm produzido efeitos positivos quanto ao alcance dos objetivos aos quais se propõem, conforme demonstram os trechos a seguir:

Então, a gente...a gente tem...tem ações que a gente vê o retorno assim de forma...de forma bem nítida. Por exemplo: a gente teve mudanças no sistema, né, o sistema o... sistema SIG foi implementado em 2014. Então a gente precisou capacitar. [...] e a gente vê o resultado hoje, né? Os servidores que realmente operam no sistema, que fazem a tramitação dos processos no sistema [...] (Servidor 4)

E também, assim: ações de qualidade de vida. A gente vê esse retorno também como, por exemplo: a gente teve ações sobre é...de meditação, de biodança, então, a gente tem até os testemunhos, até no...no próprio...no próprio...é...relatório, no...na avaliação de reação, que o pessoal já mostra a satisfação, a mudança que houve comportamental. (Servidor 4)

Isso pode ser visto como um indicativo de que as ações de capacitação têm cumprido com o seu propósito e que os servidores estão conseguindo se desenvolver, profissional e pessoalmente, como é a proposta do PCQ e da organização aprendente, mostrando à instituição que o investimento feito na capacitação, tanto financeiro quanto do trabalho dos servidores na sua elaboração e operacionalização, está retornando à instituição em forma de necessidade de capacitação suprida e de servidores mais satisfeitos e mais capacitados para prestar serviços de boa qualidade.

c) Relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas como crescimento profissional e pessoal dos servidores que elaboram as ações do Plano de Capacitação e Qualificação

Os relatos das entrevistas que possibilitaram identificar a categoria **crescimento profissional e pessoal dos servidores que elaboram as ações do Plano de Capacitação e Qualificação** foram os seguintes:

Porque vem o LNC, o orçamento não dá pra atingir tudo, então assim: o que é que a gente vai priorizar, né? Vamos priorizar o quê? Quantas turmas? [...] Por exemplo: o LNC tem um curso lá que tem quarenta turmas, a gente sabe que não vai poder fazer quarenta turmas, a gente vai poder fazer quatro. Então, pra chegar nesse consenso...se tem pedido quarenta, por que a gente vai chegar em quatro? Então, a gente vai mensurando...são os centros...então a discussão, há sempre uma discussão nesse sentido, e é tudo muito bem discutido, [...]. Há discussão pra chegar nessa parte de divisão que é a parte mais que a gente discute: quantidade de turmas, quais são os cursos e o orçamento [...], aqui, a coisa funciona na discussão e no consenso. (Servidor 1)

Entretanto, vamos começar o ano: com que tipo de curso a gente começa? Com o presencial ou com o curso à distância? Aí, não... aí vai quem defendia que ia ter o presencial, né, tá ali defendendo, mas a pessoa que decidiu que ele era..era ideal que tivesse à distância, disse assim: é melhor à distância porque no início do ano as pessoas [...]? Ainda não estão no ritmo e a gente consegue atingir maior número de servidores com o curso à distância [...]. Aí...aí acaba nesse...nesse debate constru...né, positivo. A gente chega a...a um consenso. (Servidor 3)

[...] a gente se reúne, a gente pega o plano anterior, que a gente sempre tem como base os planos anteriores, porque é feito aquele estudo, como eu já falei, né, do que deu certo, do que não deu, do que se aplica, do que não se aplica. Então a gente, em reunião, a gente lê o plano, todo mundo junto, vê o que se aplica, o que não se aplica, o que deu certo, tal, já vai retirando e aí eu sempre solicito que as pessoas é...façam pesquisas em outras instituições e em cursos que possam é...sugerir que possam entrar no...na nossa...no nosso plano como inovação. Então, a equipe vai lá, pesquisa em outras instituições, vê os cursos que tão sendo ofertados, a forma como aquele curso tá sendo ofertado, pra que a gente possa também colocar no nosso. (Servidor 4)

É nesse processo de discussão mesmo, né? A gente...de muitas vezes ter que ceder na sua opinião, né, ter que rever, por exemplo: todo ano, uma coisa...um curso que

você achava que era o carro chefe, no outro ano você percebe que não atende mais, que tá obsoleto. Então, eu acho que nesse sentido de a gente tá evoluindo num processo de discussão e de crescimento mesmo, né, de rever as coisas, né, eu vejo assim. (Servidor 1)

Veja...eu acho que... todo trabalho que nós fazemos e que visa, né, apresentar um resultado positivo pra instituição, eu acho que acrescenta em nós: tanto no que diz respeito a um conhecimento, né, daquela realidade, aí eu...eu me refiro a um desenvolvimento profissional; e, sobretudo, quando nós conseguimos (pausa) a...a partir desses resultados que fatalmente são...são refletidos com os resultados do treinamento é...e...e também reflete-se a partir do nosso envolvimento naquilo, do nosso trabalho, não tem como desassociar a uma satisfação pessoal, né? [...] quando você tá num ambiente que você faz o que gosta, né, tem possibilidade pra isso, você se satisfaz, você fica feliz e nisto você cresce pessoalmente também. (Servidor 2)

[...]. O que a gente costuma dizer, que é o que oxigena o setor, é executar e elaborar o plano, porque assim a gente trabalha com os processos, mas os processos acabam que...com o tempo ficam meio que mecânicos. Chega um ou outro que a gente precisa estudar mais pra resolver aquele processo, mas a ma...a grande maioria é algo mais mecânico. Então quando chegam os cursos, é nesse momento que a gente precisa se desenvolver intelectualmente, né, crescer intelectualmente pra que a gente possa saber o que ofertar. Então, não é simplesmente a gente parar e dizer: ahhh... vai ser isso daqui mesmo. Não. É feito todo esse estudo, é feita essa pesquisa, então é nesse momento que há esse desenvolvimento profissional da gente pra tentar atender de uma forma cada vez mais satisfatória os...os servidores de uma forma geral. (Servidor 4)

[...] contribui, principalmente, quando eu...é nesse momento que, às vezes, a gente consegue ouvir o colega de trabalho com relação as dificuldades que ele teve em determinado curso, entendeu? A experiência dele, porque, às vezes, a gente fica, como é dividido os cursos, né, a gente fica lá no nosso mundinho, a gente não sabe como é que tá funcionando. (inteligível) a gente sabe por cima, quem é o instrutor, quem é o coordenador, mas a gente não sabe a dificuldade de determinado curso, entendeu? E, lá, nesse momento, a gente consegue ter uma visão geral de todos os cursos, né, [...]. Então, assim, nessa hora, esse momento, isso enriquece o nosso trabalho, né, porque aí a gente pega a experiência do outro e no próximo, né, no próximo planejamento a gente vai ter em mente. (Servidor 3)

A relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas, no que se refere ao crescimento profissional e pessoal dos servidores que elaboram o PCQ da instituição, configura-se pela aprendizagem construída em equipe durante o processo de elaboração do PCQ. No aspecto profissional, a aprendizagem fica a cargo do processo de planejamento do PCQ, que ocorre por meio de reuniões, em que os servidores estudam os planos anteriores da instituição, pesquisam os planos de capacitação de outras e desenvolvem-se intelectualmente para propor as ações de capacitação quando discutem sobre a melhor maneira de operacionalizar o PCQ, conforme os trechos a seguir.

[...] a gente se reúne, a gente pega o plano anterior, que a gente sempre tem como base os planos anteriores, porque é feito aquele estudo, como eu já falei, né, do que deu certo, do que não deu, do que se aplica, do que não se aplica. Então a gente, em

reunião, a gente lê o plano, todo mundo junto, vê o que se aplica, o que não se aplica, o que deu certo, tal, já vai retirando e aí eu sempre solicito que as pessoas é...façam pesquisas em outras instituições e em cursos que possam é...sugerir que possam entrar no...na nossa...no nosso plano como inovação. Então, a equipe vai lá, pesquisa em outras instituições, vê os cursos que tão sendo ofertados, a forma como aquele curso tá sendo ofertado, pra que a gente possa também colocar no nosso. (Servidor 4)

Durante a elaboração do plano, esse processo de discussão sobre o que será ofertado primeiro e como é visto de maneira positiva pelo grupo, o que também influencia positivamente o PCQ.

Entretanto, vamos começar o ano: com que tipo de curso a gente começa? Com o presencial ou com o curso à distância? Aí, não... aí vai quem defendia que ia ter o presencial, né, tá ali defendendo, mas a pessoa que decidiu que ele era..era ideal que tivesse à distância, disse assim: é melhor à distância porque no início do ano as pessoas [...]? Ainda não estão no ritmo e a gente consegue atingir maior número de servidores com o curso à distância [...]. Aí...aí acaba nesse...nesse debate constru...né, positivo. A gente chega a...a um consenso (Servidor 3).

Chamou à atenção, especialmente, o fato de alguns servidores falarem em consenso associado ao momento da discussão, pois Senge (2014) diz que o diálogo e a discussão são os alicerces da aprendizagem em equipe e que é “[...] o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 2014, p. 339). Ainda de acordo com esse autor, é no momento da discussão que os diferentes pontos de vista são debatidos e defendidos, a fim de se escolher o melhor para, então, tomar-se uma decisão. Nesse caso concreto, a decisão chega por meio do consenso, depois da discussão.

Quanto à aprendizagem voltada para o crescimento pessoal do servidor que participa da elaboração do PCQ, é desenvolvida por meio da reflexão causada pelas discussões durante o processo e pela satisfação pessoal que é proporcionada com o resultado de um trabalho com o qual o servidor se identifica, conforme demonstram estes relatos:

É nesse processo de discussão mesmo, né? A gente...de muitas vezes ter que ceder na sua opinião, né, ter que rever, por exemplo: todo ano, uma coisa...um curso que você achava que era o carro chefe, no outro ano você percebe que não atende mais, que tá obsoleto. Então, eu acho que nesse sentido de a gente tá evoluindo num processo de discussão e de crescimento mesmo, né, de rever as coisas, né, eu vejo assim (Servidor 1)

Veja...eu acho que... todo trabalho que nós fazemos e que visa, né, apresentar um resultado positivo pra instituição, eu acho que acrescenta em nós:[...]; e, sobretudo, quando nós conseguimos (pausa) a...a partir desses resultados que fatalmente

são...são refletidos com os resultados do treinamento é...e...e também reflete-se a partir do nosso envolvimento naquilo, do nosso trabalho, não tem como desassociar a uma satisfação pessoal, né? [...] quando você tá num ambiente que você faz o que gosta, né, tem possibilidade pra isso, você se satisfaz, você fica feliz e nisto você cresce pessoalmente também (Servidor 2)

Nesse contexto, também é possível identificar, nessa categoria, a presença da disciplina domínio pessoal de Senge (2014, p. 212), que trata do “[...] crescimento e do aprendizado pessoais”, que é uma das cinco disciplinas das organizações aprendentes propostas por esse autor.

Assim, pode-se dizer que esse processo de elaboração do plano é muito rico e dinâmico para a equipe, pois eles têm a oportunidade de aprender individualmente, em suas pesquisas e estudos, e em equipe, expondo o que estudaram e por meio das discussões sobre o que acham o melhor para o PCQ, o que contribui para o crescimento pessoal e profissional desses servidores, que estão acumulando uma vasta experiência profissional no que se refere ao processo de desenvolvimento do servidor. E, conseqüentemente, é uma grande contribuição para uma organização estar constantemente aprendendo, que é o caso da organização aprendente.

d) Relação entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas como pensamento sistêmico

Os relatos das entrevistas que possibilitaram identificar essa categoria foram os seguintes:

[...] a gente entende que (pausa) pelo conceito de que a instituição somos nós e... os resultados apresentados à sociedade da nossa função meio e fim são executadas pelo quadro de servidores, então, compreendemos, que uma política de desenvolvimento e que consiga aperfeiçoar um...um...uma força de trabalho nas suas competências individuais, quando é executada, ela consegue refletir nas competências institucionais, até porque o reflexo que sai em nome da instituição é aquele reflexo que é tido nas atividades que nós fazemos no dia-a-dia, né?(Servidor 2)

O que se entende como uma boa prestação de serviço da instituição...você chegar num ambiente, ser bem atendido e sair com o resultado que você quis buscar e aquele ambiente só vai conseguir prestar as informações requeridas e de qualidade se aquele quadro que ali estiver, tiver treinado e capacitado para tal. Então, nessa linha lógica, você treina um indivíduo, aperfeiçoa os trabalhos do ambiente e o resultado ele reflete diretamente no conceito institucional. (Servidor 2)

[...] o curso de iniciação ao serviço público. Assim, porque o servidor ele entra cego na instituição, então, quando ele tem um curso que abarca, né, desde as instalações da UFPB, como é que a UFPB funciona, como é a hierarquia da UFPB, como é o plano de capacitação dele, como é que é...quais são os direitos, quais são os deveres. Então...é...como ele deve comportar dira...é...com relação a informação

que ele manuseia. Então, isso tudo, além do...dos...dos cursos de sistema, né, que aí ele vai conhecer também os sistemas da UFPB logo após o curso de iniciação. Então, isso tudo contribui pra que ele tenha uma noção geral da instituição, certo? (Servidor 3)

[...]é essencial que as atividades de capacitação, elas sejam realmente constantes e também, assim, pro desenvolvimento também pessoal que futuramente traz um retorno como são a questão dos mestrados, né, que aí o pessoal faz o curso de elaboração de trabalho, faz o curso de elaboração de projeto, faz o curso de inglês, aí consegue entrar num...numa pós-graduação, faz essa pós-graduação que depois vai ter um retorno que a grande maioria delas né, esses, principalmente os dois mestrados que a gente trabalha com eles, por serem profissionais, então, são pesquisas dentro da instituição. Então sempre traz um retorno pra instituição. (Servidor 4)

A relação entre o desenvolvimento de pessoas e as organizações aprendentes, no que se refere ao pensamento sistêmico, configura-se pela proposição de ações de capacitação e qualificação que visam desenvolver o servidor, e assim, desenvolver a própria instituição. E considerando que a instituição é o resultado do esforço de todos os seus membros, e não, de suas partes, que interfere no meio ambiente em que ela atua e fora dele, que é representado pela sociedade. Os relatos a seguir demonstram isso:

[...] a gente entende que (pausa) pelo conceito de que a instituição somos nós e... os resultados apresentados à sociedade da nossa função meio e fim são executadas pelo quadro de servidores, então, compreendemos, que uma política de desenvolvimento e que consiga aperfeiçoar um...um...uma força de trabalho nas suas competências individuais, quando é executada, ela consegue refletir nas competências institucionais, até porque o reflexo que sai em nome da instituição é aquele reflexo que é tido nas atividades que nós fazemos no dia-a-dia, né?(Servidor 2)

[...] é essencial que as atividades de capacitação, elas sejam realmente constantes e também, assim, pro desenvolvimento também pessoal que futuramente traz um retorno como são a questão dos mestrados, [...], principalmente os dois mestrados que a gente trabalha com eles, por serem profissionais, então, são pesquisas dentro da instituição. Então sempre traz um retorno pra instituição. (Servidor 4)

Para isso, a instituição também precisa integrar seus servidores e fazê-los compreender que estão inseridos numa organização que funciona como um sistema cujas partes influenciam umas às outras. Nesse sentido, a UFPB se utiliza de uma ação de capacitação, que está incluída em seu PCQ, que é o curso de iniciação ao serviço público que auxilia o servidor a compreender a instituição onde trabalha e o ambiente em que ele influenciará e será influenciado.

[...]. Assim, porque o servidor ele entra cego na instituição, então, quando ele tem um curso que abarca, né, desde as instalações da UFPB, como é que a UFPB

funciona, como é a hierarquia da UFPB, como é o plano de capacitação dele, como é que é....quais são os direitos, quais são os deveres. Então...é...como ele deve comportar dita...é...com relação a informação que ele manuseia. Então, isso tudo, além do...dos...dos cursos de sistema, né, que aí ele vai conhecer também os sistemas da UFPB logo após o curso de iniciação. Então, isso tudo contribui pra que ele tenha uma noção geral da instituição, certo? (Servidor 3).

Neste contexto, a compreensão da instituição em seu todo, e não, em suas partes, se dá pelo entendimento de que a instituição não é a representação dos seus setores isolados, mas de um coletivo de servidores, cujos serviços prestados são percebidos como os serviços prestados pela instituição, em nome da instituição. Ou seja, a atividade de um influencia o trabalho de toda uma instituição e que será usufruído pela sociedade, e não, apenas por seu corpo discente, docente e técnico-administrativo, corroborando o que Senge (2014, p. 129) fala sobre a disciplina do pensamento sistêmico que trata de “[...] ver as partes para ver o todo”.

Assim, o pensamento sistêmico torna possível que a instituição tenha um PCQ que visa desenvolver o servidor integralmente, por meio da aprendizagem, compreendendo que ali não está apenas um profissional, mas também uma pessoa, e possibilita que a organização enxergue que ela é feita de pessoas e que os resultados que ela almeja, como instituição, inclusive o de ser aprendente, só é possível por meio do desenvolvimento dos seus servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi iniciada com a seguinte questão: como ocorre o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por essa instituição? Com o intuito de respondê-la, traçou-se como objetivo geral analisar o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por essa instituição, e como objetivos específicos: a) identificar o significado de desenvolvimento de pessoas, sob a ótica individual e institucional, a partir dos servidores que participam da elaboração e da operacionalização dos Planos de Capacitação e Qualificação da instituição; b) descrever as etapas do processo de desenvolvimento de pessoas na elaboração do Plano de Capacitação e Qualificação dos

servidores da UFPB; e c) identificar possíveis relações entre o desenvolvimento de pessoas da UFPB e a teoria apresentada sobre as organizações aprendentes.

Quanto ao significado de desenvolvimento de pessoas, sob a ótica individual e institucional, uma vez que foi analisado o PCQ da instituição e entrevistados os servidores que elaboram o plano, no Eixo 1, foram identificadas duas representações para esses significados: o desenvolvimento integral do servidor e o desenvolvimento do servidor vinculado aos aspectos legais. Na primeira, trata-se do desenvolvimento do servidor como sujeito, por meio de ações que proporcionam o seu bem-estar e melhoram a sua qualidade de vida, e como profissional, por meio das ações de capacitação, qualificação e desenvolvimento de competências. Na segunda, o desenvolvimento do servidor é estreitamente ligado aos dispositivos legais que regem o processo de desenvolvimento de pessoas na administração pública federal, que são: a Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº 5.707/2006, que aponta o PCQ como instrumento da PNDP, e o Decreto nº 5.825/2006.

Quanto à identificação das etapas do processo de desenvolvimento de pessoas na elaboração do PCQ, analisada no Eixo 2, foram reconhecidas quatro categorias: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, o que concorda com Marras (2000), Chiavenato (2009), Gil (2011) e Bastos (1994). No que se refere a essas etapas, foi possível identificar oportunidades de melhoria durante a elaboração do PCQ, para tornar o processo de desenvolvimento de pessoas da instituição mais eficiente.

A etapa do diagnóstico pode ser considerada como crítica para a elaboração do PCQ e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do servidor, porque tudo o que é proposto no plano toma como base o resultado do levantamento de necessidades de capacitação. Foi detectado claramente que nem todas as unidades acadêmicas e/ou administrativas aderiram ao LNC para os exercícios de 2016 e 2017. Portanto, sugere-se que seja feito um trabalho incisivo e sistemático de conscientização de todos os setores e dos campi que compõem a Universidade Federal da Paraíba, para responderem ao LNC – gestores e equipes em conjunto – haja vista que o sucesso do PCQ, do desenvolvimento do servidor e do alcance dos objetivos institucionais depende de um LNC bem feito e que retrate as necessidades de capacitação de toda a instituição. Também é necessário que esse processo de conscientização conte com a participação ativa dos gestores máximos dos Centros de Ensino, das Pró-Reitorias e da própria Reitoria, para que o PCQ e a instituição atinjam seus objetivos.

Já a fase de planejamento do PCQ é bem estruturada, conforme a análise do documento e a dos dados coletados nas entrevistas, que apontaram soluções interessantes, como o banco de talentos do servidor para o chamamento de instrutores e coordenadores de eventos de capacitação.

No que se refere à fase de execução, foi possível ter uma dimensão do plano por meio da quantidade de programas e projetos propostos para capacitar e qualificar os servidores da instituição, com destaque para a figura do coordenador de cursos, que desempenha um papel fundamental durante essa fase devido ao suporte que oferece ao supervisor, ao instrutor e aos servidores que estão se capacitando.

Quanto à etapa de avaliação, os instrumentos são a avaliação de reação das ações de capacitação e a avaliação de impacto que ainda está em fase de implementação. Também se avalia o PCQ propriamente dito, por meio de indicadores e de metas estipulados. Durante a análise, ficou demonstrado que seria importante e urgente finalizar o processo de implementação e de realização da avaliação de impacto das ações de capacitação da instituição, pois, só assim, a UFPB conseguirá aferir em que medida as capacitações estão desenvolvendo competências e contribuindo para melhorar a qualidade do serviço prestado e para se alcançar os objetivos institucionais.

Quanto às possíveis relações entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas, foi possível identificar quatro tipos: promoção da capacitação/qualificação de seus servidores, crescimento profissional e pessoal do servidor que participa das ações do Plano de Capacitação e Qualificação, crescimento profissional e pessoal do servidor que elabora o Plano de Capacitação e Qualificação e o pensamento sistêmico que tanto as organizações aprendentes quanto o desenvolvimento de pessoas apresentam. Assim, pode-se dizer que as OA e o desenvolvimento de pessoas estão ligados pela forma como pensam no servidor e na instituição, considerando o servidor em sua integralidade, e a instituição, em sua totalidade, percebendo que a organização passa a aprender quando desenvolve seu servidor.

Pode-se afirmar que este estudo poderá contribuir com a DECP, a CDP e a própria UFPB, a partir da compreensão de como os entrevistados significam o desenvolvimento de pessoas, o que interfere nas decisões tomadas em relação a esse processo, por meio do entendimento do processo de desenvolvimento de pessoas na instituição e da exposição das relações que a UFPB, como organização aprendente, tem com o desenvolvimento de pessoas. Em termos práticos, essa contribuição vem com a identificação de alguns ajustes necessários durante as etapas do processo de elaboração do PCQ, cujas propostas para

solucioná-los já foram apontadas no Eixo 2 e que, se adotadas, poderão trazer mais êxito para esse processo, e conseqüentemente, para os próximos PCQ da instituição.

No que se refere aos impactos na Academia, esta pesquisa contribuiu com a temática sobre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas, tendo em vista sua aplicação no serviço público, em especial, numa Instituição Federal de Ensino Superior, cujo número de pesquisas que relacionam essa temática a esse campo empírico foi pouco, conforme o levantamento feito sobre o estado da arte. Ainda nesse contexto, interessa mostrar a contribuição da análise do Eixo 3 para os estudos nesse campo, porquanto conseguiu extrair relações, a partir de similaridades, entre as organizações aprendentes e o desenvolvimento de pessoas.

No âmbito pessoal, esta pesquisa foi um desafio e um aprendizado. O tempo foi sempre um recurso escasso, desde a construção do referencial teórico até a coleta dos dados, seguido da transcrição das entrevistas e da análise dos dados e do documento. Estas duas últimas etapas foram, especialmente, exaustivas. Contudo, todo o esforço foi compensado pelo aprendizado, tanto no que se refere a como realizar uma pesquisa científica mais aprofundada, quanto aos conhecimentos trazidos pelos resultados que este estudo apresentou e à satisfação em contribuir para a instituição que proporcionou e ainda proporciona o desenvolvimento da autora como servidora técnico-administrativa da instituição pesquisada.

No que concerne às limitações do estudo, destacou-se o fator tempo, que não possibilitou a realização da técnica da observação durante as reuniões de elaboração do plano e no momento da execução das ações de capacitação, o que agregaria informações importantes para a pesquisa. Portanto, fica como sugestão para pesquisas futuras. Outro ponto foi o fato de não ter incluído entre os sujeitos da pesquisa os coordenadores de cursos de capacitação que acompanham de perto a execução dessas ações e dos servidores – gestores e suas equipes – que responderam ao LNC do PCQ – Exercícios 2016-2017, que poderiam contribuir com informações relevantes sobre como o LNC foi respondido, inclusive, sobre a percepção quanto a esse instrumento, considerando que o diagnóstico foi identificado como uma etapa crítica na elaboração do PCQ e, por conseqüência, no processo de desenvolvimento de pessoas da UFPB. Isso também se configura como uma sugestão para pesquisas futuras nesse campo.

Como a pesquisa não abarcou, de maneira específica, o processo de desenvolvimento dos servidores docentes da instituição, embora eles se configurem no PCQ e tenham sido mencionados nas entrevistas e no documento analisado, sugere-se

que se tente compreender como acontece o processo de desenvolvimento desse grupo de servidores e as legislações que falam sobre seu desenvolvimento, uma vez que este trabalho focou o desenvolvimento e as legislações que tratavam dos servidores técnico-administrativos, com exceção do Decreto nº 5.707/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, sem fazer distinção entre servidores TAE e docentes. Outras sugestões de pesquisa incluem a realização de uma pesquisa documental, para comparar os planos de capacitação da UFPB com os de outras IFES, e a análise do processo de desenvolvimento dos servidores TAE de outras IFES e compará-los com o processo da UFPB.

Assim, considerando os resultados, as contribuições e as sugestões frutos desta pesquisa, deseja-se que ela suscite o interesse e o desejo de outros servidores em aprofundar os estudos nesse campo do conhecimento que tem implicação direta na vida pessoal e profissional do servidor das IFES.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardenia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 244-284.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Título original: *L'Analyse de Contenu*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16796/aprendizagem-organizacional-versus-organizacoes-que-aprendem--caracteristicas-e-desafios-que-cercam-essas-duas-abordagens-de-pesquisa/i/pt-br> >. Acesso em: 19 nov, 2017.

BASTOS, O. P. M. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. In: BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABDT**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 137-163.

BOFF, Luiz Henrique; ANTONELLO, Cláudia Simone. Descaminhos: aprendizagem e conhecimento organizacional *versus* organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELLO, Cláudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt e colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 183-198.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm >. Acesso em: 05 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. 1938. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm >. Acesso em: 01 fev. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm >. Acesso em: 01 fev. 2018.

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.

2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm>. Acesso em: 14 abr. 2017.

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. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5825.htm>. Acesso em: 14 abr. 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 05 fev. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091compilado.htm>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público.** Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan-abr. 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 31 jan. 2018. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>

BRITTEN, Nicky. Entrevistas qualitativas. In: POPE, Catherine; MAYS, Nicholas. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde.** Trad. Ananyr Porto Fajardo. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009, p. 23-31.

CARVALHO, Antônio Ivo de... [et al.]. **Escolas de governo e gestão por competências:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

CARVALHO, L. C. F. de. T&D estratégicos. In: BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABDT.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 65-84.

CATÃO, M. F. O que pedem as pessoas da vida e o que desejam nela realizar? In: KRUTTZEN & S. VIEIRA (Orgs.). **Psicologia Social, Clínica e saúde mental.** João Pessoa: Ed. Universitária, 2007 (materiais de aula).

CATÃO, M. F. Psicologia Sócio-Histórica: a teoria do sujeito e das funções psicológicas superiores. In: Alves, N.T et al. (Orgs.). **Psicologia: reflexões para ensino, pesquisa e extensão.** João Pessoa, Editora da UFPB, 2013, v. 2 - 226p. (Humanidades) ISBN: 978-85-237-0663-0 (materiais de aula).

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/cfi/322!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 21 set. 2017.

COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e às organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 mar. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>.

CUNHA, Cristianne Pereira. **A gestão da capacitação baseada na gestão por competência: um estudo de viabilidade da implantação do sistema de capacitação do governo federal na UFES**. 2013. 90 f. Mestrado Profissional em Gestão Pública na Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, Vitória Biblioteca Depositária: Biblioteca Central – UFES. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/handle/10/1251>>. Acesso em: 28 out. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FARIA, Marcela Barbosa; DAUD, Cristina dos Santos Dias; PEREIRA, José Roberto. Profissionalização da gestão pública: o caso de uma IFES Sul Mineira. In: XII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2012, Veracruz. **Anais...** México: 14-16 nov. 2012, p. 1-17. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97793>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do Século XXI: um balanço provisório. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2002, Lisboa. **Anais...** Portugal, 8-11 Oct. 2002, p. 1-13. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2018;

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa [recurso eletrônico]: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lopes. Revisão técnico: Dirceu da Silva. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848138/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 23 out. 2017.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. July-August, 1993, *online*. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>>. Acesso em: 03 jan 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Cláudia Simone. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, Cláudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt e colaboradores. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 51-77.

GONÇALVES, Pedro Rodrigues. **Avaliação de impacto de ações de capacitação na área administrativa em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2016. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2016. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4466538>. Acesso em: 28 out. 2017.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino et al. Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do Poder Executivo Federal Brasileiro. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 10, n. 27, p. 111-125, Ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302003000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 Jan. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302003000300007>.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settinari. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, P. B.; RIBEIRO, G. de L. F.; CARVALHO, J. G. de. Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e o Desenvolvimento de Pessoas. **Research, Society and Development**, v. 4, n. 4, p. 239-250, abr. 2017. Disponível em: <<https://rsd.unifei.edu.br/index.php/rsd/article/view/7/78>>. Acesso em: 26 jul 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, Jan./Fev. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 fev. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NUNES, Inácia Maria; ELLER, Amanda Magri; BISPO, Marcelo de Souza. Aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem e gestão do conhecimento: entre laços e nós. **Rev. Elet. Gestão e Serviços**, v. 3, n. 2/ v. 4, n. 1, p. 472-488, Jan/jun. 2013. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/3522/3546>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

PRESTES, Emília Maria da Trindade; CATÃO, Maria de Fátima Fernandes Martins. Aprendizagem de jovens e adultos e exclusão/inclusão. **Olh@res**, Guarulhos, v. 4, n. 1, p. 142-160, mai. 2016. Disponível em: <<http://www.olhares.unifesp.br/index.php/olhares/article/view/444/178>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. Colaboradores: José Augusto de Souza Peres et. al., 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROCHESSO, Nátila. **Diagnóstico de necessidades de capacitação de servidores públicos federais: uma proposta instrumental com mapeamento de processos**. 2016. 127 f. Mestrado Profissional em Gestão Pública Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, Vitória Biblioteca Depositária: Biblioteca Central – UFES. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4597521>. Acesso em: 28 out 2017.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-239, jul.-dez. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2016.

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA/MP. **Guia da gestão da capacitação por competências**. [2013?]. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gest%C3%A3o-da-capacita%C3%A7%C3%A3o-por-compet%C3%Aancias>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções, 30. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA (UFPB). Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. João Pessoa, 2014. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi_ufpb_2014-2018.pdf>. Acesso em: 22 out 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA (UFPB). Conselho Universitário. **Resolução nº 05/2016**. Autoriza a implementação do Plano de Capacitação e Qualificação para os exercícios 2016-2017 dessa Universidade. João Pessoa, 2016. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/view-resolucoes>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA (UFPB). **Técnico-administrativos e docentes por unidade**. João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf#>. Acesso em: 06 mai. 2018.

VALA, Jorge. Análise de conteúdo. In: SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira (orgs.). **Metodologia das ciências sociais**. 12. ed. Porto: Edições Afrontamento. 2003. pp. 101-128.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Cengage Learning, 2007 – (Coleção debates em Administração/Coordenadores: Isabella F. Gouveia de Vasconcelos, Flávio Carvalho de Vasconcelos. Coordenador-assistente: André Ofenhejm Mascarenhas). Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108251/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 26 dez. 2017.

Verbetes: "**processo**", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/processo>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIGOTSKI, Lev Semenovich. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. Michael Cole et al. (Orgs.). Tradução: José Cipolla Neto, Luís Silveira Menna Barreto e Solange Castro Afeche. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]. Trad.: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/cfi/33!/4/4@0.00:44.0>>. Acesso em: 06 mai. 2018;

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FONTE DE COLETA DE DADOS
<p>Analisar o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por essa instituição.</p>	<p>a) identificar o significado de desenvolvimento de pessoas, sob a ótica individual e institucional, a partir dos servidores que participam da elaboração e da operacionalização dos Planos de Capacitação e Qualificação da instituição;</p>	<p>1. O que você entende por Treinamento e por Desenvolvimento de pessoas?</p> <p>2. Na sua ótica, qual a visão da política de capacitação de pessoas adotada pela UFPB?</p> <p>3. Qual sua visão em relação à legislação do governo federal quanto às necessidades de desenvolvimento do servidor para as instituições de ensino superior?</p>
	<p>b) descrever as etapas do processo de desenvolvimento de pessoas na elaboração do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPB;</p>	<p>4. Como é realizado o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) e desenvolvimento?</p> <p>5. Como é feito o planejamento do treinamento, ou seja, como se define quem será treinado, como, quando, onde, por quem, a duração e o objetivo das ações de T&D, a fim de sanar as necessidades identificadas no LNT?</p> <p>6. Como é realizada a execução das ações de Treinamento e Desenvolvimento pensadas na fase do planejamento? A execução do curso em si (instrutor, método utilizado de ensino)?</p> <p>7. Como é realizada a avaliação das ações de Treinamento e Desenvolvimento?</p> <p>8. Qual/quais tipos de avaliação são utilizadas? Comente.</p>

	<p>c) identificar possíveis relações entre o desenvolvimento de pessoas da UFPB e a teoria apresentada sobre as organizações aprendentes.</p>	<p>9. Como a política de capacitação implementada através do Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ) tem contribuído para o desenvolvimento institucional?</p> <p>10. Como ocorre a elaboração do PCQ? (reuniões, estudos, tensão, compartilhamento, ideias, aprendizagem, crescimento da equipe etc.)</p> <p>11. Como o PCQ contribui para o crescimento profissional de vocês que o elaboram?</p>
--	---	---

APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA
ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Solicitamos autorização para a realização de atividades de pesquisa acadêmico-científica nesta Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). A pesquisa será realizada em nível de mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, cujo tema é: “Organizações Aprendentes e Desenvolvimento de Pessoas: recortes de uma prática em uma Instituição Federal de Ensino Superior”, desenvolvida pela mestranda Luiza Ribeiro Coutinho Rolim, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Fernandes Martins Catão.

A referida pesquisa tem por objetivo analisar o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por esta instituição. Por isto, informamos que pretendemos divulgar o nome desta universidade pesquisada, se assim estiverem de acordo.

A mestranda está à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa do processo de pesquisa.

João Pessoa, 07 de março de 2018.

Atenciosamente,

Luiza Ribeiro Coutinho Rolim

Mestranda

luizarcoutinho@gmail.com

De acordo,

Francisco Ramalho de Albuquerque

Pró-Reitor da PROGEP/UFPB

De acordo,

Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz

Reitora da UFPB

ANEXO I

MODELO ADAPTADO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO⁶

Prezado (a),

Trata-se de um convite para você participar da pesquisa “Organizações Aprendentes e Desenvolvimento de Pessoas: recortes de uma prática em uma Instituição Federal de Ensino Superior”, desenvolvida pela pesquisadora Luiza Ribeiro Coutinho Rolim, aluna do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Fernandes Martins Catão.

Esta pesquisa pretende entender como ocorre o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Para isto, tem como **objetivo geral** analisar o processo de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, com enfoque no Plano de Capacitação e Qualificação produzido por esta instituição. E como **objetivos específicos**: a) descrever as etapas do processo de desenvolvimento de pessoas na elaboração do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPB; b) identificar o significado de desenvolvimento de pessoas, sob a ótica individual e institucional, a partir dos servidores que participam da elaboração e operacionalização dos Planos de Capacitação e Qualificação da instituição; c) identificar possíveis relações entre o desenvolvimento de pessoas da UFPB e a teoria apresentada sobre as organizações aprendentes.

⁶ Modelo adaptado do TCLE proveniente da UFRN disponível em <http://www.cep.propesq.ufrn.br/documentos/modelos-de-documentos-necessarios-para-submissao-de-protocolos-de-pesquisa/204358709> e do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da UFPB, disponível em: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb/>

Caso decida participar da pesquisa, será necessário responder a uma entrevista. Para possibilitar a transcrição da mesma, será necessária a utilização de um gravador de voz. Pelo fato desta pesquisa envolver a participação de seres humanos, uma vez que se utilizará de entrevistas, vale lembrar que alguns riscos, previsíveis ou não, e alguns benefícios estão envolvidos, conforme a Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Durante a entrevista, a previsão de riscos é mínima, ou seja, o risco poderá se apresentar na forma de um desconforto ou constrangimento em responder às perguntas realizadas. Na tentativa de diminuir tais sensações, a pesquisadora se dispõe a responder às dúvidas que você possa ter em relação às perguntas, após a realização da leitura das mesmas. Quanto aos benefícios que você irá obter com esta pesquisa, serão o de perceber como são planejados e implementados os planos de capacitação e qualificação voltados ao desenvolvimento dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior, mais especificamente, da UFPB. Cabe esclarecer que você tem o direito de se recusar a participar ou retirar o seu consentimento em qualquer fase desta pesquisa, sem prejuízos. Caso você tenha alguma despesa para participar desta pesquisa, ela será custeada pela pesquisadora.

Os dados fornecidos nas entrevistas serão confidenciais e serão divulgados apenas em eventos científicos como congressos, por exemplo, ou publicações científicas, não havendo divulgação de dados que possam identificar o (a) entrevistado (a). Esses dados serão guardados pelos pesquisadores responsáveis em local seguro e por um período de 05 (cinco) anos.

Este documento foi impresso em duas vias. Uma ficará com o (a) entrevistado (a) e a outra com a pesquisadora Luiza Ribeiro Coutinho Rolim. A primeira página deste TCLE deve ser rubricada e a última, devidamente, assinada, pelo (a) entrevistado (a) e pela pesquisadora responsável.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após os devidos esclarecimentos, concordo em participar da pesquisa “Organizações Aprendentes e Desenvolvimento de Pessoas: recortes de uma prática em uma Instituição Federal de Ensino Superior” e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em eventos científicos como congressos, por exemplo, e publicações científicas, desde que nenhum dado possa me identificar.

João Pessoa, _____ de _____ de 2018.

Assinatura do(a) participante da pesquisa

Contato com o Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com **Luiza Ribeiro Coutinho Rolim** pelo número (83) 99692-0499 ou pelo e-mail: luizarcoutinho@gmail.com

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba
Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar - CEP 58051-900 - João Pessoa/PB. (83) 3216-7791 - e-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

Assinatura do (a) Pesquisador (a) Responsável