UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

**CRISTINA DOS PASSOS DA COSTA**

# LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO

JUIZ DE FORA
2019

**CRISTINA DOS PASSOS DA COSTA**

# LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Prof.ª. Dra. Cláudia da Costa Guimarães Santana

JUIZ DE FORA
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

da Costa, Cristina dos Passos.
Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise do processo / Cristina dos Passos da Costa. -- 2019.
158 f. : il.

Orientadora: Claudia da Costa Guimarães Santana
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2019.

1. Gestão de Pessoas. 2. Licença para Capacitação. 3. Regulamentação interna. I. da Costa Guimarães Santana , Claudia, orient. II. Título.

CRISTINA DOS PASSOS DA COSTA

# LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 18/07/2019.

Profa. Dra. Claudia da Costa Guimarães Santana (orientadora)
Faculdade de Educação Tecnológica do Estado do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Elisabeth Gonçalves de Souza
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Prof. Dr. Paulo Renato Flores Durán
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

## AGRADECIMENTOS

Incontáveis são os momentos em que eu agradeço a Deus por todo Seu amor. Este é mais um momento em que eu percebo o quanto o Amor de Deus é tudo em minha vida. Agradeço a Ele por toda força e inspiração, através de Seu Espírito Santo.

Agradeço aos meus amados pais: Jorge e Olívia, que através de seus exemplos, dedicação, amor e cuidado, me possibilitaram ser a pessoa que hoje sou. Eles são muito responsáveis pela realização deste trabalho, pois me incentivaram em todos os momentos.

Agradeço às minhas irmãs queridas: Míriam e Marta, que me apoiam, encorajam e fortalecem na vida. À minha sobrinha Maria Eduarda, benção de Deus em nossas vidas, que me inspira a ser cada dia melhor e é meu exemplo de estudante aplicada.

Agradeço ao meu amor, Fábio, que é meu grande incentivador, fiel escudeiro nessa aventura que denominamos VIDA. Obrigada por todas as vezes em que me estendeu a mão e não me deixou desistir, seguindo comigo adiante.

Aos meus amigos da UFJF, em especial aos que colaboraram com a pesquisa, aos colegas de turma e aos queridos Deborah Gudes, João Leal, Karine Nery, Malu Marcon e Valdilei José, que sempre tiveram uma palavra acolhedora e carinhosa.

Agradeço à professora Cláudia Santana pela confiança em me aceitar como sua orientanda e transmitir os conhecimentos necessários à realização deste trabalho. Agradeço também à professora Priscila Campos, minha tutora, por toda sua dedicação ao meu trabalho, paciência, compreensão e incentivo.

E por fim, agradeço à minha querida UFJF, por essa oportunidade especial, reconheço que somente através de políticas públicas voltadas para a Educação é que poderemos avançar.

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão a ser estudado irá abordar a Licença para Capacitação, que está prevista na Lei nº 8.112/1990, com redação dada pela Lei nº 9.527/1997 e regulamentada pelo Decreto nº 5.707/2006 (que definiu as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal). A Licença para Capacitação permite ao servidor público federal (após cinco anos de efetivo exercício) o direito de participar de curso de capacitação profissional, por no mínimo 30 dias e no máximo 03 meses. No entanto, a concessão da Licença está condicionada à discricionariedade da Administração. Esse direito não está regulamentado na Universidade Federal de Juiz de Fora; servidores e chefias têm muitas dúvidas e buscam orientação na Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação – GAQC – para respaldo de suas decisões. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa é compreender quais procedimentos poderiam ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão da Licença para Capacitação, considerando que esta é um direito do servidor que está relacionado à qualidade do Serviço Público. A escolha pela temática se justifica em função da autora atuar como servidora Técnico Administrativo em Educação na UFJF, na GAQC e verificar a necessidade de implantação de um plano de ação que possa contribuir para a solução dos entraves encontrados e que possa refletir na eficácia da gestão destes processos. Os atores envolvidos são: a Pró-reitora de Gestão de Pessoas e os gestores e técnicos da GAQC. O objetivo geral do trabalho é propor procedimentos e critérios objetivos que possam auxiliar a equipe técnica da GAQC no que se refere aos processos de Licença para Capacitação, considerando a falta de critérios definidos para respaldar a concessão desta.



**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Licença para Capacitação. Regulamentação interna

## ABSTRACT

The present dissertation was developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case to be studied will address the License for Training, which is provided for in Law 8112/1990, with the wording given by Law 9.527/1997 and regulated by Decree 5.707/2006 (which defined the guidelines for the Development of Folks). The Training License allows the federal public servant (after five years of effective exercise) the right to participate in a professional training course, for a minimum of 30 days and a maximum of 03 months. However, the granting of the License is subject to the discretion of the Administration. This right is not regulated at the Federal University of Juiz de Fora; servers and managers have many doubts and seek guidance in the Management of Offenses, Qualification and Training - GAQC - to support their decisions. In this context, the objective of the research is to understand what procedures could be adopted by the UFJF to regulate the granting of the License for Training, considering that this is a right of the server that is related to the quality of the Public Service. The choice of the subject is justified by the author's role as a Technical Administrative Assistant in Education at the UFJF, at the GAQC, and verify the need to implement an action plan that can contribute to the solution of the obstacles encountered and that may reflect the effectiveness of the management of these processes. The actors involved are: the Pro-Rector of People Management and the managers and technicians of the GAQC. The general objective of the work is to propose objective procedures and criteria that can assist the GAQC technical team with regard to the Licensing Process, considering the lack of defined criteria to support the granting of the License.



**Keywords:** People management. License for Training. Internal regulation

## LISTA DE FIGURAS


| | | |
|---|---|---|
| Figura 1 | Desenvolvimento na Carreira do Magistério Superior – Progressão | 25 |
| Figura 2 | Desenvolvimento na Carreira do Magistério Superior – Promoção. | 26 |
| Figura 3 | Organograma da UFJF..... | 32 |
| Figura 4 | Trajetória de evolução da PROGEPE..... | 33 |
| Figura 5 | Estrutura organizacional da PROGEPE até 24/02/2019..... | 34 |
| Figura 6 | Estrutura organizacional da CFAP..... | 35 |
| Figura 7 | Nova estrutura organizacional da PROGEPE..... | 36 |
| Figura 8 | Estrutura organizacional da CCDP..... | 36 |
| Figura 9 | Fluxo do processo de Licença para Capacitação..... | 43 |
| Figura 10 | Evolução da Administração Pública no Brasil..... | 64 |

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição dos cursos ofertados pela UFJF em 2017 em relação aos ambientes organizacionais..... 38

## LISTA DE QUADROS


| | | |
|---|---|---|
| Quadro 1 | Estrutura da carreira do Magistério Superior por classes, denominação e níveis de vencimento..... | 24 |
| Quadro 2 | Carga horária mínima de capacitação para progressão profissional..... | 29 |
| Quadro 3 | Percentuais de incentivo à qualificação para cada nível de escolaridade e sua relação com a área de conhecimento..... | 30 |
| Quadro 4 | Referência dos cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF..... | 41 |
| Quadro 5 | Licenças para capacitação deferidas no ano de 2016..... | 46 |
| Quadro 6 | Licenças para capacitação deferidas no ano de 2017..... | 47 |
| Quadro 7 | Licenças para capacitação deferidas no ano de 2018..... | 49 |
| Quadro 8 | Legislação que tem subsidiado análise dos técnicos da GAQC | 53 |
| Quadro 9 | Síntese do Referencial Teórico que fundamenta as reflexões desta dissertação..... | 61 |
| Quadro 10 | Metodologia utilizada..... | 74 |
| Quadro 11 | Participantes da pesquisa: entrevistados e justificativa..... | 76 |
| Quadro 12 | Cronograma de entrevistas..... | 77 |
| Quadro 13 | Definição dos grupos de atores entrevistados e objetivos das entrevistas..... | 79 |
| Quadro 14 | Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise.... | 102 |
| Quadro 15 | Método 5W2H..... | 104 |
| Quadro 16 | Elaboração de uma cartilha contendo as informações relacionadas à carreira TAE e Docente..... | 105 |
| Quadro 17 | Aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as reais necessidades do setor de lotação do servidor..... | 108 |
| Quadro 18 | Criação de uma comissão para elaboração de uma normativa interna da UFJF que contemple a concessão da Licença para Capacitação..... | 110 |
| Quadro 19 | Alteração do formulário de requerimento Licença Capacitação. | 112 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|---|---|
| CAED | Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação |
| CFAP | Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal |
| CONSU | Conselho Superior |
| GAPAC | Gerência de Análise de Progressões e Afastamentos para Capacitação |
| GAQC | Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação |
| GGC | Gerência de Gestão de Carreiras |
| IFES | Instituições Federais de Ensino Superior |
| IQ | Incentivo à qualificação |
| MEC | Ministério da Educação |
| PAE | Plano de Ação Educacional |
| PCCTAE | Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PDICCTAE | Plano de desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação |
| PROCAP | Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento |
| PROGEPE | Pró-reitoria de Gestão de Pessoas |
| REUNI | Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais |
| RJU | Regime Jurídico Único |
| TAE | Técnico Administrativo em Educação |
| UFAM | Universidade Federal do Amazonas |
| UFRN | Universidade Federal do Rio Grande do Norte |
| UFRGS | Universidade Federal do Rio Grande do Sul |
| UFJF | Universidade Federal de Juiz de Fora |
| UNB | Universidade de Brasília |

**SUMÁRIO**


**INTRODUÇÃO..... 12**

**1 LICENÇA PARA CAPACITAÇAO E A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA..... 18**

1.1 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES..... 19

1.2 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL PARA OS SERVIDORES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR..... 21

1.3 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA..... 31

1.4 A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO E O PAPEL DESEMPENHADO PELA GERÊNCIA DE ANÁLISE DE PROGRESSÕES E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO..... 39

**1.4.1 O processo de Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora..... 42**

**1.4.2 A Licença para Capacitação em outras universidades brasileiras.... 54**

**2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA..... 60**

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO..... 60

**2.1.1 Administração Pública e a capacitação dos servidores..... 61**

**2.1.2 A capacitação como instrumento para qualificação e desenvolvimento na carreira..... 66**

2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS..... 72

2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS..... 80

**2.3.1 Organização da capacitação na UFJF..... 80**

**2.3.2 Visão geral sobre o processo de Licença Capacitação na UFJF..... 93**

**3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL..... 101**

3.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO..... 103

**3.1.1 Elaboração de uma cartilha contendo informações da carreira TAE e Docente..... 105**

**3.1.2 Aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as reais necessidades do setor de lotação do servidor... 107**
**3.1.3 Criação de uma Comissão para elaboração de uma normativa interna da UFJF que contemple a concessão da Licença para Capacitação..... 109**
**3.1.4 Alteração do formulário de requerimento de Licença Capacitação... 111**
**CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 114**
**REFERÊNCIAS..... 116**
**APÊNDICE A – Cursos ofertados pela UFJF no período de janeiro a dezembro de 2017..... 123**
**APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas..... 126**
**APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... 135**
**ANEXO A – Formulário RH 351 de requerimento de Licença para Capacitação..... 137**
**ANEXO B – Formulário RH 351-A de conclusão da Licença para Capacitação..... 139**
**ANEXO C – Relação de ambientes organizacionais..... 140**
**ANEXO D – Áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais..... 152**

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação analisa o processo de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora bem como os procedimentos que podem ser adotados para regulamentar a concessão da Licença para Capacitação, considerando que esta é um direito do servidor que está intimamente relacionado à qualidade na prestação dos serviços públicos.

A 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; trazendo em seus artigos 87, 98 e 99, a preocupação do legislador com a capacitação[1] dos servidores públicos federais. Também o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, definiu as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal nas IFES – Instituições Federais de Ensino Superior.

De acordo com o art. 1º do referido Decreto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui as seguintes finalidades: (i) melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; (ii) proporcionar o desenvolvimento do servidor público; (iii) adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais e (iv) divulgar e gerenciar as ações de capacitação e racionalizar os gastos com capacitação.

Em 2007, foi instituído no Brasil o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), que se configurou como um marco na Educação brasileira, proporcionando expansão na estrutura física das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) bem como em um importante aumento do número de servidores.

A Licença para capacitação é um instrumento previsto no art. 87 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com redação dada pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997 e regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

Anteriormente à implementação deste Regime Jurídico Único (RJU) o servidor público federal tinha direito à Licença Especial de 06 (seis) meses a cada

[1] De acordo com o artigo 3º do Decreto nº 5.825 de 28 de junho de 2006, capacitação é o 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.

10 anos de exercício ininterrupto. Com o advento do RJU em 11/12/1990, o servidor passou a ter direito à Licença-Prêmio por Assiduidade: a cada 05 (cinco) anos de exercício ininterrupto de trabalho, faria jus a 03 (três) meses de licença.

A Medida Provisória nº 1.522, posteriormente convertida na Lei nº 9.527/97, extinguiu o instituto da Licença-Prêmio por Assiduidade e a "transformou" em Licença para Capacitação. Sendo assim, a Licença para Capacitação permite ao servidor público federal (após cinco anos de efetivo exercício) o direito de participar de curso de capacitação profissional, por no mínimo 30 (trinta) dias e no máximo 03 (três) meses, com o objetivo de aprimoramento de conhecimentos profissionais.

No entanto, a concessão da Licença está condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional e sujeita ao interesse e à conveniência da Administração, conforme consta do § 1º do artigo 10, do Decreto n° 5.707/2006:

> Art. 10. Após cada qüinqüênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.
> § 1º A concessão da licença para capacitação fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso ou da atividade para a instituição. (BRASIL, 2006)

Dessa forma, para concessão da Licença para Capacitação não é necessário, somente, o cumprimento do quinquênio, mas também, da avaliação e verificação do órgão/entidade quanto à relevância do curso para a Instituição, ou seja, se o curso pretendido tem correlação com as atribuições do cargo ou função do servidor, visto que o usufruto de tal direito se dá no interesse da Administração.

Na Universidade Federal de Juiz de Fora, a análise dos processos de Licença para Capacitação dos servidores das carreiras TAE (Técnico Administrativo em Educação) e Docente, é de responsabilidade da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE, e, até 25 de fevereiro de 2019 era através da Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal – CFAP - que coordenava a Gerência de Análise de Progressões e Afastamentos para Capacitação – GAPAC. À partir daquela data, a Resolução nº 07/2019 – CONSU, alterou a Resolução 25/2017, modificando a estrutura de Coordenações da PROGEPE bem como das Gerências vinculadas àquelas Coordenações. Com a reestruturação, os processos

de Licença para Capacitação passaram a ser de responsabilidade da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – CCDP.

Nesse contexto, a questão norteadora da presente pesquisa é: quais procedimentos podem ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão da licença para Capacitação? O interesse pelo tema é fruto das observações e experiências acumuladas nos 02 anos de serviços prestados à Universidade Federal de Juiz de Fora. A escolha pela temática se justifica em função da autora atuar como servidora, Técnica Administrativo em Educação/TAE na Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação, diretamente na análise dos processos de Licença para Capacitação e Afastamentos para Pós-graduação. Importante destacar também como justificativa para o interesse pelo tema, a pertinência de que o plano de ação proposto possa contribuir para a solução dos entraves encontrados na tramitação dos processos de licença para capacitação e possa refletir na eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

O objetivo geral desta pesquisa é propor procedimentos e critérios objetivos que possam auxiliar a equipe técnica da GAQC no que se refere aos processos de Licença para Capacitação, considerando a falta de critérios definidos para respaldar a concessão desta. Os objetivos específicos são: descrever quais procedimentos atuais que são adotados pela Universidade Federal de Juiz de Fora para a concessão da Licença para Capacitação, considerando que esta é um direito do servidor que está intimamente relacionado à qualidade na prestação dos serviços públicos; analisar as dificuldades inerentes ao processo de Licença para Capacitação e propor um plano de ação que regulamente a concessão desta Licença, criando critérios e procedimentos específicos para a UFJF.

Sendo assim, temos que o ponto principal da pesquisa está na falta de regulamentação do processo de Licença para Capacitação, pois como esse direito ainda não está consolidado na UFJF, no momento de solicitar a Licença para Capacitação os servidores têm muitas dúvidas e relatam dificuldades que envolvem a escolha dos cursos, carga-horária, parcelamento do período da Licença e, até mesmo, questionamentos sobre o deferimento/indeferimento dos processos pelas chefias. Algumas dúvidas também são compartilhadas pelas chefias, que buscam orientação na gerência para respaldo de suas decisões.

A autora considera que a regulamentação da concessão deste direito aos servidores da UFJF implicará numa maior agilidade na tramitação destes processos,

na desoneração da agenda da Pró-reitora e na publicidade dos critérios utilizados para o deferimento ou indeferimento. A proposta de um plano de ação voltado para a regulamentação da concessão deste direito na Universidade Federal de Juiz de Fora se faz essencial em 03 sentidos: 1) os critérios utilizados para concessão da Licença para Capacitação serão de conhecimento de toda comunidade acadêmica; 2) as análises dos processos pelas chefias serão facilitadas, uma vez que se respaldará em critérios claros e objetivos e, 3) implicará numa maior agilidade na tramitação destes processos entre os setores da Universidade.

Lacerda (2013) afirma que o desenvolvimento contínuo dos servidores tornou-se essencial nas instituições públicas, no intuito de se adaptar às constantes mudanças tecnológicas e sociais e às reformas administrativas executadas. Com isso, a capacitação torna-se uma das maneiras para direcionar os servidores, a fim de que desenvolvam suas competências, a capacidade de autorreflexão e o espírito participativo, agregando valor à instituição, além de contribuir para as tomadas de decisões.

No que se refere à capacitação nas instituições de ensino superior, Junckes (2015) defende a ideia de que as instituições universitárias necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, de pesquisa e de extensão e que a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES contribui para o desenvolvimento permanente dos servidores objetivando a melhoria no desempenho de suas atividades e o desenvolvimento da instituição.

A presente dissertação divide-se em três capítulos. O primeiro tem por objetivo apresentar o caso de gestão, que trata da análise do processo de concessão de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora. Para tanto, o capítulo está organizado em quatro seções: a primeira apresenta os princípios da Administração Pública e traça um paralelo entre a importância da capacitação e o alcance da excelência no serviço público. A segunda seção apresenta a legislação federal direcionada à capacitação dos servidores públicos federais. A terceira seção apresenta a UFJF, seu organograma, identificando como está organizada a política de capacitação no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, no que se refere ao oferecimento de cursos de capacitação. A quarta e última seção trata da Licença para Capacitação, sua origem e evolução na legislação, apresentando sua relação com a antiga Licença-prêmio, já que ainda

hoje muitos servidores confundem tais Licenças, interpretando a Licença para Capacitação como uma substituta da Licença Prêmio. Esta seção também apresenta a GAPAC e o papel desempenhado por esta Gerência no que se refere aos processos de Licença para Capacitação e as evidências do caso de gestão. Traz também um panorama da organização da Licença para Capacitação em outras Universidades brasileiras, quais sejam: Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal do Amazonas, Universidade de Brasília e Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A escolha por estas Instituições prende-se ao fato de estarem cada uma delas localizadas em uma região do Brasil, o que contribuiu para uma melhor percepção de como a concessão deste direito vem sendo aplicada por outras Instituições de Ensino Superior brasileiras.

O capítulo 2, apresenta o Referencial Teórico, a metodologia utilizada e a análise dos dados. Os eixos norteadores da pesquisa foram: Administração Pública no Brasil e Capacitação no serviço público.

No que se refere à metodologia, sob a luz da literatura e legislação, foi realizada uma análise acerca do processo de Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Foram aplicadas entrevistas com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas, com o Ex-coordenador da CFAP - Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal e com a Ex-gerente da GAPAC – Gerência de Análise de Progressões e Afastamentos para Capacitação com o objetivo de analisar quais as impressões acerca do processo de Licença para Capacitação na UFJF e identificar possíveis dificuldades/entraves relacionados com estes processos sob o ponto de vista da gestão; com 01 Chefia de Departamento que autorizou Licença para Capacitação para servidor Docente, com o objetivo de identificar quais critérios foram utilizados para a autorização da Licença para Capacitação e quais as impressões acerca do processo na UFJF; com o servidor TAE cuja Licença foi deferida, com 01 servidor TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação indeferido, com o servidor Docente cuja Licença foi autorizada pela Chefia entrevistada, para analisar quais as dificuldades (se existiram) encontradas na tramitação do processo de licença para capacitação; com 01 servidor TAE que nunca tenha requerido Licença para Capacitação e com 01 servidor docente que nunca tenha requerido Licença para Capacitação, para analisar se conhecem o

instituto da Licença para Capacitação e identificar quais as impressões acerca do processo na UFJF.

Esses atores foram escolhidos no intuito de verificar se a regulamentação da Licença para Capacitação pode contribuir para uma melhoria no fluxo destes processos bem como para o desenvolvimento de competências, refletindo no alcance da excelência dos serviços públicos prestados, agregando valor à instituição.

Os resultados da pesquisa realizada, cujos dados foram analisados no Capítulo 2 subsidiaram a construção de um Plano de Ação Educacional, apresentado no Capítulo 3. Propomos um novo fluxo para análise dos processos de Licença para Capacitação, de forma a facilitar maior celeridade na tramitação, de maneira a contribuir para a política de desenvolvimento de pessoal da Instituição, bem como na excelência do atendimento prestado pela Universidade.

# 1 LICENÇA PARA CAPACITAÇAO E A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o caso de gestão, que trata da análise do processo de concessão de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora. Para tanto, o capítulo está organizado em quatro seções. A primeira apresenta os princípios da Administração Pública e traça um paralelo entre a importância da capacitação e o alcance da excelência no serviço público.

A segunda seção apresenta as legislações federais direcionadas à capacitação dos servidores públicos federais, quais sejam: a Lei 8.112/91 e o Decreto 5.707/2006. Considerando que as legislações citadas fazem referência a todos os servidores federais, esta seção apresenta a política de capacitação dos servidores das IFES – Instituições Federais de Ensino Superior, abordando quais são as políticas de capacitação existentes, no âmbito do governo federal para TAES e Docentes, bem como a forma como se dá a concessão de progressões e promoções nas carreiras destes, (considerando se tratarem de planos de carreira distintos), demonstrando como a capacitação está relacionada às progressões e/ou promoções.

A terceira seção apresenta a UFJF, seu organograma, identificando como está organizada a política de capacitação no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, no que se refere ao oferecimento de cursos de capacitação.

A quarta e última seção trata da Licença para Capacitação, sua origem e evolução na legislação, apresentando sua relação com a antiga Licença-prêmio, já que ainda hoje muitos servidores confundem tais Licenças, interpretando a Licença para Capacitação como uma substituta da Licença Prêmio. Esta seção também apresenta a GAPAC, onde está inserida na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, e o papel desempenhado por esta Gerência no que se refere aos processos de Licença para Capacitação e as evidências do caso de gestão.

## 1.1 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

Esta seção apresenta os princípios da Administração Pública e traça um paralelo entre a importância da capacitação e o alcance da excelência no serviço público.

O art. 37 da Constituição Federal de 1988 assegura que

> “[...] a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (BRASIL,1988)

O princípio da legalidade baseia-se no Art. 5º da CF (BRASIL,1988), que diz que "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei", pressuposto de que tudo o que não é proibido é permitido por lei. Sendo assim, tem-se que o administrador público deve agir sob a regência de lei imposta. Portanto, só pode fazer o que a lei lhe autoriza, caso contrário será julgado de acordo com seus atos.

Sobre o princípio da impessoalidade, temos que é vedado ao administrador público ter sua imagem pessoal vinculada a atos da Administração Pública, bem como a privilegiar pessoas específicas, com vistas a promover o tratamento de forma igualitária a todos, buscando o interesse público.

A respeito do princípio da moralidade faz referência ao fato de que o administrador deve se pautar em bases éticas, com a finalidade do alcance do bem comum. Legalidade e Finalidade estão relacionadas e precisam caminhar juntas na conduta de todo servidor público.

Já o princípio da publicidade está relacionado à transparência da Administração pública. A publicação dos atos é muito importante para a fiscalização dos gastos públicos e para o controle social; o que contribui para o administrador bem como para o público.

O princípio da eficiência está relacionado ao fato de que o administrador público tem o dever de fazer uma boa gestão, devendo tomar as melhores decisões, buscar as melhores soluções, dentro da legalidade. Esse princípio permite ao

administrador o alcance do interesse público e ao Estado a maior eficácia na elaboração de suas ações. Esse princípio anteriormente não estava previsto na Constituição e foi inserido após a Emenda Constitucional nº 19/98, relativo à Reforma Administrativa do Estado.

O artigo 37 da Constituição Federal, como visto anteriormente, traz a importância da capacitação do servidor, uma vez que a qualificação permitirá a realização dos serviços atendendo aos princípios institucionais.

Nesse sentido, a administração pública, além de capacitar os servidores, precisa buscar a eficácia de forma a otimizar a utilização dos recursos, isto é, se há investimento financeiro no servidor para que ele se capacite é necessário ter controle do retorno para a instituição após a capacitação.

Para Cavalcante e Oliveira (2011, p. 03)

> A administração pública tem se esforçado para profissionalizar o seu quantitativo de servidores e modernizar os processos de gestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população e ser mais efetiva na utilização dos recursos públicos (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011, p. 03).

Sendo assim, a necessidade de adaptação às mudanças constantes nas áreas tecnológicas e sociais bem como às reformas administrativas executadas, implica no desenvolvimento contínuo de servidores nas instituições públicas. Com isso, a capacitação torna-se pilar no direcionamento das carreiras dos servidores, a fim de que desenvolvam suas competências de modo a cada dia mais agregar valores às instituições, além de contribuir para os processos de tomada de decisão.

A próxima seção apresenta a política de capacitação do governo federal para os servidores das Instituições Federais de Ensino Superior, bem como os planos de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, da Carreira do Magistério Superior, o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

## 1.2 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL PARA OS SERVIDORES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Esta seção tem como objetivo apresentar a política de capacitação do governo federal para os servidores, especificamente para os das Instituições Federais de Ensino Superior, quais sejam: TAES e docentes, bem como trazer as definições legais sobre a temática da capacitação dos servidores públicos federais e sua importância, uma vez que tem relação direta com o caso a ser estudado.

A 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. A referida lei, ainda apresenta nos artigos 87, 98 e 99, especificações sobre como deve ser feita a capacitação dos servidores públicos federais:

> Art. 87. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional [...].
> Art. 98. Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo [...].
> § 1o Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho [...].
> Art. 99 Ao servidor estudante que mudar de sede no interesse da administração é assegurada, na localidade da nova residência ou na mais próxima, matrícula em instituição de ensino congênere, em qualquer época, independentemente de vaga (BRASIL, 1990).

Já o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, define as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal nas IFES – Instituições Federais de Ensino Superior. De acordo com o art. 1º do referido Decreto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui as seguintes finalidades: (i) melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos[2]; (ii) proporcionar o

[2] Para Cardoso et al. (2009) ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. Uma atividade eficiente é, portanto, aquela que é bem feita. A eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos adotados pela

desenvolvimento do servidor público; (iii) adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, (iv) divulgar e gerenciar as ações de capacitação e racionalizar os gastos com capacitação.

De acordo com Carvalho et al (2009), não apenas pelos preceitos institucionais, a administração pública preocupa-se com o desenvolvimento dos servidores, implantando programas de capacitação e qualificação. Ela tem se esforçado para se profissionalizar, com o objetivo de melhorar a gestão e prestar melhores serviços à sociedade.

Em 2007, a implementação do REUNI se configurou como um marco na Educação brasileira, proporcionando expansão na estrutura física das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) bem como em um importante aumento do número de servidores.

O processo de expansão das universidades públicas se deu em 3 fases: Fase I) Interiorização (2003 a 2007), em que a prioridade foi reduzir as desigualdades regionais responsáveis pela concentração das universidades federais em metrópoles e regiões com maior poder aquisitivo; Fase II) Reestruturação e expansão (2008 a 2012), marcada pela continuidade do processo de interiorização das universidades federais mas também pela implementação do REUNI, que focou na Reestruturação e expansão das instituições; Fase III) Desenvolvimento regional e programas especiais (2012 a 2014), que não orientou-se apenas na implantação de novas unidades, mas também na implementação de políticas de integração, fixação e desenvolvimento regional (BRASIL, s/d).

Através de um alto investimento na educação superior, a proposta do REUNI foi a de melhorar os indicadores das instituições federais de ensino superior. A meta do REUNI foi de permitir uma expansão democrática do acesso ao ensino superior, levando à expansão dos cursos noturnos, ampliação da mobilidade acadêmica, diversificação das modalidades de graduação, aumentando o contingente de estudantes de camadas sociais de menor renda, criando políticas de assistência estudantil, bem como fomentar o aumento de vagas no serviço público.

---

organização. Uma tarefa é considerada eficaz quando produz resultados relevantes, tendo como parâmetros os planos estabelecidos.

Santos e Almeida Filho (2008, p. 192) definem:

> O REUNI representa poderoso indutor de eficiência institucional e de qualificação pedagógica. Desse modo, ao contribuir para reduzir a dívida social do ensino superior, implica grande potencial de revalorização do campo público da educação. Nesta conjuntura, em todas as instituições federais de ensino superior, dirigentes acadêmicos, encorajados por incentivos institucionais e acadêmicos, querem mudar a universidade; muitos docentes e técnicos, inspirados em modelos pedagógicos contemporâneos, elaboram ricas propostas de renovação curricular; a comunidade dos servidores, antevendo melhores condições de trabalho e mais valorização do serviço público, engaja-se ao processo (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p.192).

Nesse sentido, é possível observar a relação direta entre a implantação do REUNI e o aumento de vagas no serviço público, que implica na necessidade de contínuo aperfeiçoamento profissional dos servidores e, em paralelo, o aprimoramento das ações voltadas à capacitação nas IFES.

Esse aumento de vagas no serviço público implicou na necessidade de contínuo aperfeiçoamento profissional dos servidores e, em paralelo, o aprimoramento das ações voltadas à capacitação nas IFES. Este fator contribuiu para o sancionamento da Lei n° 12.772/2012, que trata sobre o plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal. Esta Lei é de suma importância, uma vez que trata do ingresso e desenvolvimento nas carreiras do magistério federal, da remuneração, do regime de trabalho, do estágio probatório, instituindo os critérios e condições para a promoção e progressão dos docentes, contribuindo sobremaneira para a valorização da capacitação docente no âmbito do magistério federal.

De acordo com o § 2° do art. 1° da Lei n° 12.772/2012, as classes da Carreira de Magistério Superior receberão as seguintes denominações de acordo com a titulação do ocupante do cargo: I - Classe A, com as denominações de: a) Professor Adjunto A, se portador do título de doutor; b) Professor Assistente A, se portador do título de mestre; ou c) Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista; II - Classe B, com a denominação de Professor Assistente; III - Classe C, com a denominação de Professor Adjunto; IV - Classe D, com a

denominação de Professor Associado; e V - Classe E, com a denominação de Professor Titular.

O artigo 12 da Lei n° 12.772/2012, define que o desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorrerá mediante progressão funcional e promoção. De acordo com esta Lei, a progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente.

O quadro 01, a seguir demonstra a estrutura da carreira do magistério superior por classes, denominação e níveis de vencimento.

Quadro 1 - Estrutura da carreira do Magistério Superior por classes, denominação e níveis de vencimento

| **Magistério Superior** | | |
|---|---|---|
| **Classe** | **Denominação** | **Nível** |
| A | Adjunto A<br>Assistente A<br>Auxiliar | 1 |
| | | 2 |
| B | Assistente | 1 |
| | | 2 |
| C | Adjunto | 1 |
| | | 2 |
| | | 3 |
| | | 4 |
| D | Associado | 1 |
| | | 2 |
| | | 3 |
| | | 4 |
| E | Titular | ÚNICO |

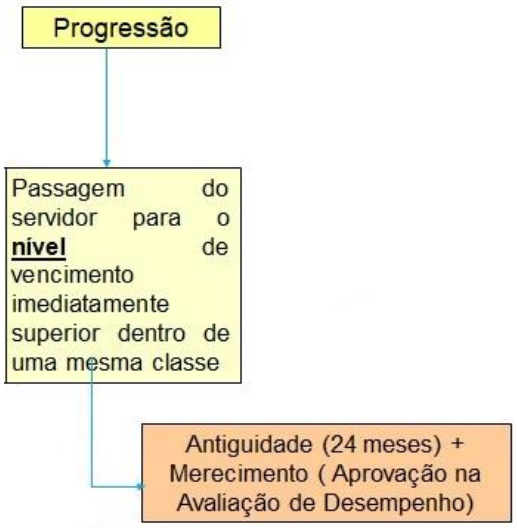
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A progressão na Carreira de Magistério Superior[3] ocorrerá com base nos critérios gerais estabelecidos na Lei anteriormente citada e observará, cumulativamente: I - o cumprimento do interstício de 24 (vinte e quatro) meses de

[3] A carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – EBTT ocorre de forma diferenciada da Carreira do Magistério Superior.

efetivo exercício em cada nível; e II - aprovação em avaliação de desempenho, conforme demonstra a figura 1, a seguir.

Figura 1- Desenvolvimento na Carreira do Magistério Superior – Progressão



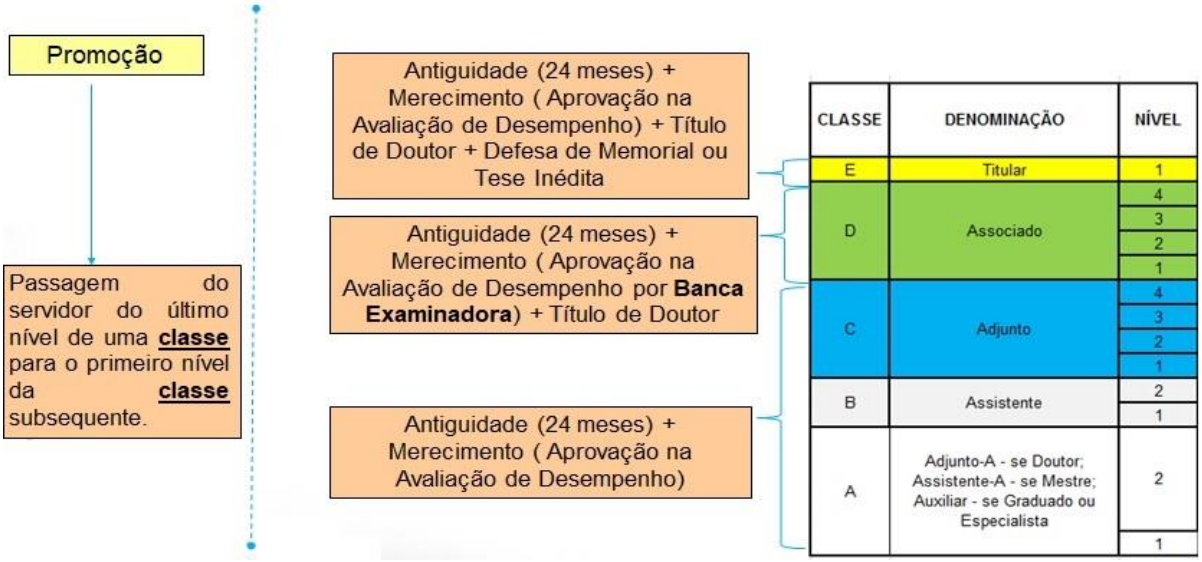

| CLASSE | DENOMINAÇÃO | NÍVEL | VENCIMENTO BÁSICO - 20H |
|---|---|---|---|
| E | Titular | 1 | 4.297,76 |
| D | Associado | 4 | 3.964,67 |
| | | 3 | 3.831,94 |
| | | 2 | 3.703,92 |
| | | 1 | 3.580,42 |
| C | Adjunto | 4 | 2.977,72 |
| | | 3 | 2.889,46 |
| | | 2 | 2.804,34 |
| | | 1 | 2.696,38 |
| B | Assistente | 2 | 2.545,70 |
| | | 1 | 2.455,08 |
| A | Adjunto-A - se Doutor; Assistente-A - se Mestre; Auxiliar - se Graduado ou Especialista | 2 | 2.326,40 |
| | | 1 | 2.236,31 |

PROGRESSÃO

Fonte: Adaptado pela autora com base na Lei n° 12.772/2012.

A promoção ocorrerá observando o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção e, ainda, as seguintes condições: I - para a Classe B, com denominação de Professor Assistente: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; II - para a Classe C, com denominação de Professor Adjunto: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; III - para a Classe D, com denominação de Professor Associado: a) possuir o título de doutor; e b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e IV - para a Classe E, com denominação de Professor Titular: a) possuir o título de doutor; b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou defesa de tese acadêmica inédita, conforme demonstra a figura 2, a seguir:

Figura 02 - Desenvolvimento na Carreira do Magistério Superior – Promoção




Fonte: Adaptado pela autora com base na Lei n° 12.772/2012.

De acordo com o § 4° do artigo 12 Lei n° 12.772/2012, as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção serão estabelecidas em ato do Ministério da Educação e do Ministério da Defesa, conforme a subordinação ou vinculação das respectivas IFEs e deverão contemplar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, cabendo aos conselhos competentes no âmbito de cada Instituição Federal de Ensino, regulamentar os procedimentos do referido processo.

Ainda de acordo com a lei anteriormente citada, o processo de avaliação para acesso à Classe E, com denominação de Titular, será realizado por comissão especial composta por, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) de profissionais externos à IFE, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação. Os cursos de mestrado e doutorado serão considerados somente se credenciados pelo Conselho Nacional de Educação e, quando realizados no exterior, revalidados por instituição nacional competente.

Nesse sentido, no que se refere à promoção e progressão dos docentes da Carreira do Magistério Superior das IFES, temos que a capacitação é fator primordial para o desenvolvimento na carreira, envolvendo atividades inerentes ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, o que implica diretamente nos processos de avaliação de desempenho. Em síntese, no que se refere à relação entre capacitação e progressão/promoção na carreira docente, temos que após cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício em cada nível, o docente (desde que

tenha o relatório de suas atividades aprovado pelo departamento ao qual está vinculado) faz jus à Progressão de um nível para o imediatamente superior, dentro da mesma classe, obedecendo aos critérios previstos na legislação. A promoção ocorrerá após o cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção, obedecendo aos critérios previstos na legislação.

Diferentemente do que acontece na carreira TAE, que veremos adiante, a progressão do servidor docente não está atrelada à análise da relação entre os cursos realizados e o ambiente organizacional[4] do servidor.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) é regulamentado pela Lei Federal nº 11.091/2005. O referido plano de carreira contempla a Progressão por Capacitação Profissional. A Progressão por Capacitação Profissional permite ao servidor que aumente seu nível de vencimento através de cursos de capacitação que sejam compatíveis com seu cargo, seu ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (BRASIL, 2005). Essa lei estabelece padrões de vencimento de acordo com as capacitações realizadas após o ingresso no cargo.

A respeito das condições para o desenvolvimento da carreira do servidor Técnico-Administrativo em Educação das IFES, temos no décimo artigo da Lei nº 11.091/2005 as seguintes especificações, conforme destacamos no fragmento exposto adiante:

> Art. 10. 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.
> § 1º Progressão por Capacitação Profissional é 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 desta Lei.
> § 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em

[4] De acordo com a Lei n° 11.091/2005, é a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

> programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação [...] (BRASIL, 2005)

Este artigo define que o servidor desenvolver-se-á na carreira pela mudança do padrão de vencimento, mediante avaliação de mérito, e de nível de capacitação, por meio de capacitação profissional. Determina também que as Instituições Federais de Ensino devem criar e executar programas de dimensionamento da força de trabalho, de avaliação de desempenho dos servidores e de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal.

O quadro 2, a seguir, descreve a carga horária necessária para a progressão de cada nível. É possível perceber que há exigências diferentes entre os cargos, mas, para todos, há um limite para progressão: o nível IV, que em tese, o TAE atinge 54 meses após a posse, o que enseja que a Instituição busque por outros meios que motivem esses servidores a realizarem cursos de capacitação pensando em seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, não estando necessariamente vinculados à remuneração.

Quadro 2 - Carga horária mínima de capacitação para progressão profissional do TAE

| NIVEL DE CLASSIFICAÇÃO[5] | NIVEL DE CAPACITAÇÃO | CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO |
|---|---|---|
| A | I | Exigência mínima do cargo |
| | II | 20 horas |
| | III | 40 horas |
| | IV | 60 horas |
| B | I | Exigência mínima do cargo |
| | II | 40 horas |
| | III | 60 horas |
| | IV | 90 horas |
| C | I | Exigência mínima do cargo |
| | II | 60 horas |
| | III | 90 horas |
| | IV | 120 horas |
| D | I | Exigência mínima do cargo |
| | II | 90 horas |
| | III | 120 horas |
| | IV | 150 horas |
| E | I | Exigência mínima do cargo |
| | II | 120 horas |
| | III | 150 horas |
| | IV | Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas |

Fonte: Adaptado pela autora com base na Lei n°11.091/2005 (2019).

O quadro 2 demonstra que a cada 18 meses (se apresentados certificados de capacitações que sejam compatíveis com o cargo), o servidor poderá mudar de nível e, consequentemente, aumentar sua remuneração. Atualmente esse aumento corresponde a 3,8% do vencimento básico. Porém, como se pode observar, há um limite de progressões, podendo o servidor progredir por capacitação até o nível IV, que é o máximo na carreira. Após esse período, ocorre apenas a progressão por mérito profissional, que não está atrelada à capacitação.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) também prevê o IQ (Incentivo à Qualificação): os Técnico-administrativos em Educação que possuem uma escolaridade formal superior à prevista para o cargo recebem um incentivo financeiro, calculado sobre o vencimento básico.

[5]De acordo com a Lei n° 11.091/2005, é o conjunto de cargos de mesma hierarquia,classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

O Incentivo à Qualificação é concedido mediante a análise da área de concentração do curso, se o mesmo tem relação direta ou indireta ao cargo, sendo o percentual mínimo de 10% (ensino fundamental completo com relação direta ou ensino médio com relação indireta) e o máximo de 75% (doutorado com relação direta), conforme consta na Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Percentuais de incentivo à qualificação para cada nível de escolaridade e sua relação com a área de conhecimento

| **Nível de escolaridade previsto para o exercício do cargo** | **Área de conhecimento com relação direta** | **Área de conhecimento com relação indireta** |
|---|---|---|
| Ensino fundamental completo | 10% | - |
| Ensino médio completo | 15% | - |
| Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com técnico completo | 20% | 10% |
| Curso de graduação completo | 25% | 15% |
| Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h | 30% | 20% |
| Mestrado | 52% | 35% |
| Doutorado | 75% | 50% |

Fonte: Adaptado pela autora com base no Decreto n°5.824/2006 (2019).

Por exemplo: o nível de escolaridade previsto para ingresso no cargo de Assistente em Administração é nível médio; porém se o servidor possuir curso de graduação completo, ele pode requerer o Incentivo à Qualificação, fazendo jus a um aumento de 15% ou 25% em seu rendimento, a depender da área de conhecimento do curso. A análise do processo de incentivo à qualificação é realizada pela GAC, que verificará se área de conhecimento do curso concluído pelo servidor tem relação direta ou indireta ao ambiente organizacional de lotação do servidor. O requerimento do Incentivo à Qualificação pode ser requerido pelo servidor a qualquer tempo, tanto ao entrar em exercício como durante o seu desenvolvimento na carreira, basta que ele tenha concluído curso cujo nível de escolaridade esteja acima daquele previsto para ingresso no cargo. A relação dos ambientes organizacionais está disponibilizada no anexo C e a relação das áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais está disponibilizada no anexo D deste trabalho.

Tanto a Progressão por Capacitação como o Incentivo à Qualificação são motivações para os servidores procurarem se capacitar, contudo, acreditamos

quenão é apenas pela melhoria da remuneração que os servidores buscam melhorar e aperfeiçoar seu trabalho.

São inúmeros os ganhos e benefícios advindos da capacitação, uma vez que esta se relaciona intimamente com o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, que se tornam mais confiantes e mais aptos para o desempenho de suas funções, minimizando assim as dificuldades encontradas no decorrer do exercício de sua profissão.

A próxima seção apresenta de modo sucinto, a Universidade Federal de Juiz de Fora, sua história e organograma, identificando como está organizada sua política de capacitação no que se refere ao oferecimento de cursos de capacitação.

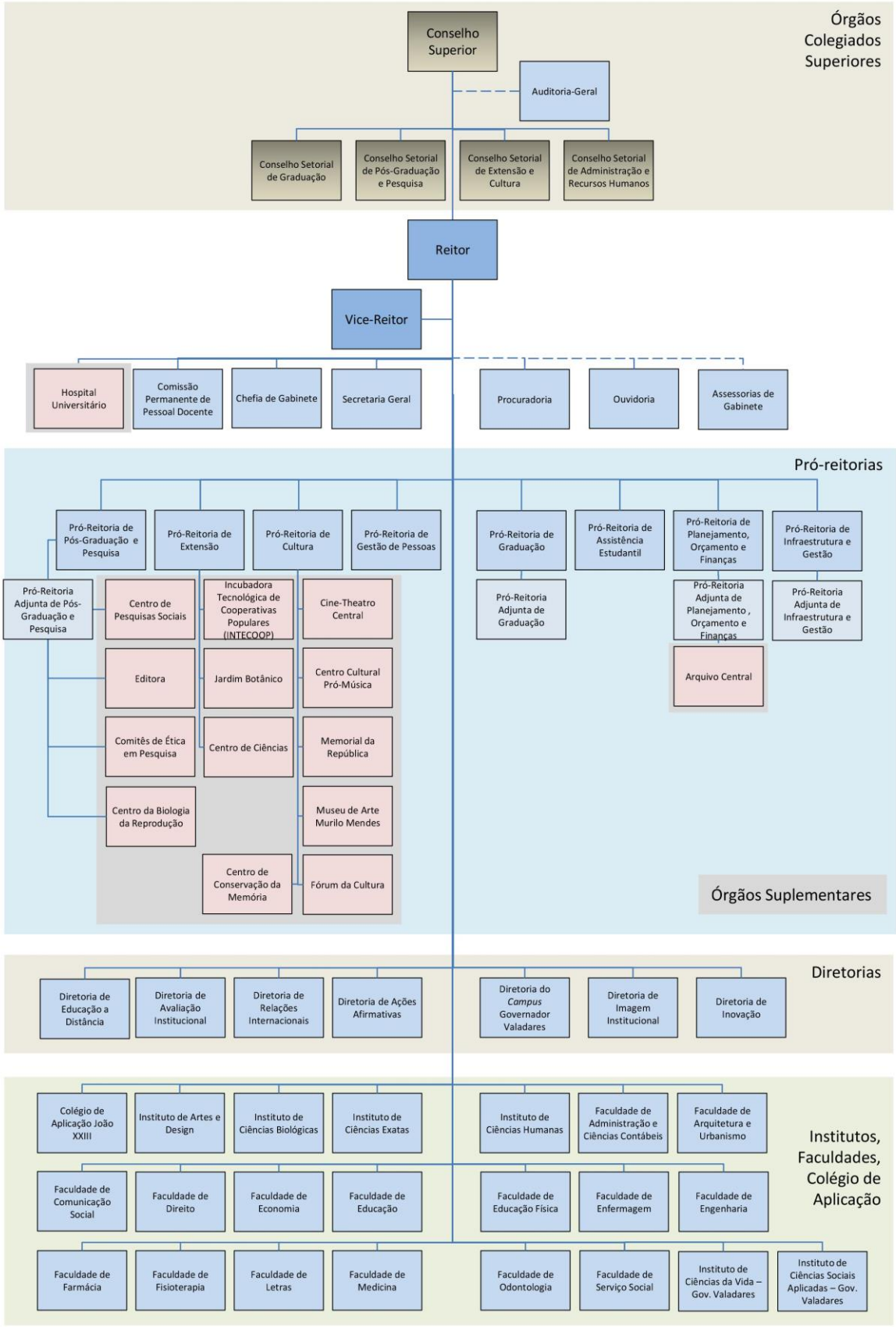
## 1.3 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 1960, pela Lei nº 3.858, por ato do presidente da república, Juscelino Kubitschek. (BRASIL, 1960). Quando da criação da UFJF, algumas Instituições de Ensino Superior (IES) já existiam na cidade e foram então reconhecidas e federalizadas; são elas: Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Engenharia e Ciências Econômicas. Tempos depois, foram também vinculados os cursos de Geografia, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e História (UFJF, s/d (b)).

A Cidade Universitária foi construída em 1969, com a intenção de concentrar os cursos em um mesmo local. Na década de 1970, com a Reforma Universitária[6], a UFJF criou três Institutos Básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas e Geociências (ICBG) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL). Em 1999 foi criado o Centro de Ciências da Saúde (CCS), onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina (UFJF, s/d (b)). A Universidade Federal de Juiz de Fora tem a seguinte estrutura organizacional, de acordo com o Organograma atualizado em dezembro de 2017:

[6]A Reforma Universitária visou a modernização e expansão das instituições públicas, sobretudo das universidades federais. Entre as medidas propostas pela Reforma, com o intuito de aumentar a eficiência e a produtividade da universidade, sobressaem: o sistema departamental, o vestibular unificado, o ciclo básico, o sistema de créditos e a matrícula por disciplina, bem como a carreira do magistério e a pós-graduação. (FÁVERO,2006)

Figura 3 - Organograma da UFJF




Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019).

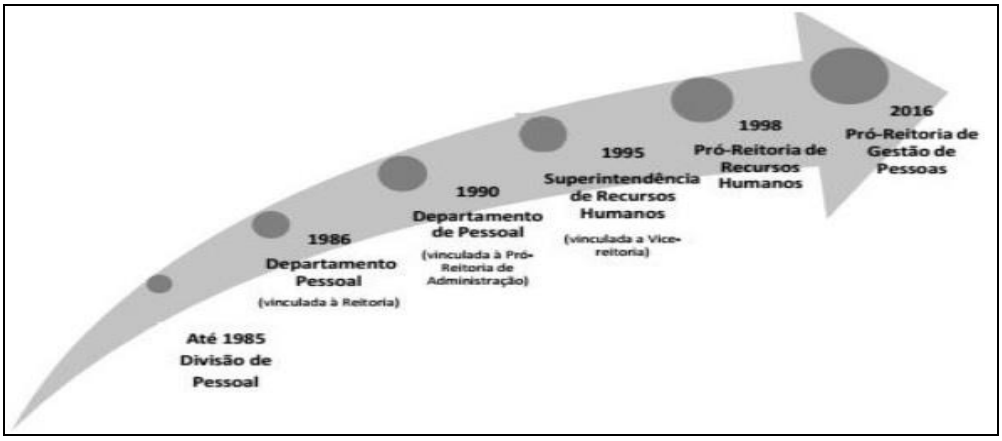
Como é possível verificar no organograma, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE - consta como Pró-reitoria de Recursos Humanos, essa mudança de nomenclatura ocorreu no ano de 2016.

Segundo Moura (2016), até o ano de 1985 existia uma Divisão de Pessoal, vinculada à Reitoria tendo sido transformada (em 1986), em Departamento Pessoal, composta por uma assessoria, uma secretaria e três divisões: divisão de seleção e aperfeiçoamento, divisão de legislação e controle de cargos e empregos e divisão de apoio para assuntos referentes ao controle de pagamento.

Ainda segundo a autora, de 1989 até 1990, o Departamento de Pessoal esteve vinculado à Vice-Reitoria, sendo posteriormente vinculado à Pró-Reitoria de Administração. Em 1995, foi criada uma Superintendência de Recursos Humanos, porém, novamente vinculada à Vice-Reitoria. Em seguida, surgiu a Pró-Reitoria e, em setembro de 1998, foi constituída, formalmente, a PRORH, tendo como principal competência propor e gerir ações de pessoal, do quadro permanente e temporário da Universidade. E, em 2016, a PRORH passou a ser PROGEPE.

A Figura 4, a seguir, ilustra a trajetória de evolução da PROGEPE, desde 1985, quando era denominada “Divisão de pessoal” até o ano de 2016, quando a nomenclatura foi alterada para Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

Figura 4 - Trajetória de evolução da PROGEPE



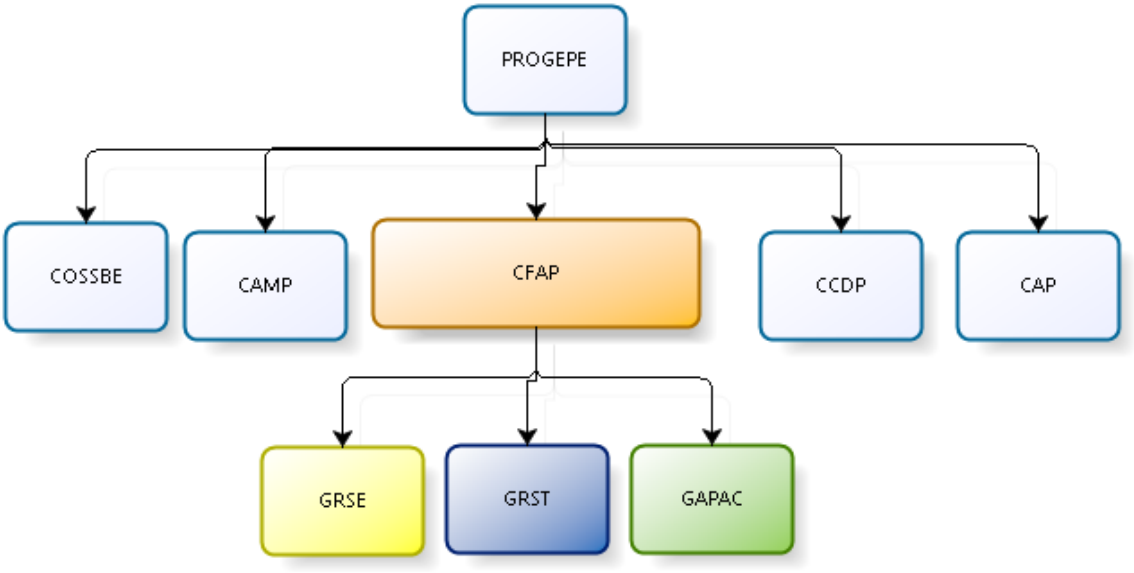

Fonte: Moura (2016, p. 27).

A PROGEPE é a unidade responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Abrange as atividades referentes à capacitação e qualificação de pessoal; ao planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, ao acompanhamento

da execução da folha de pagamento, provimentos e vacâncias; ao acompanhamento e controle de cargos e funções do banco de professores equivalentes e quadro de referência dos servidores técnico-administrativos da UFJF, bem como as demais atividades na área de pessoal (MOURA, 2016).

Até fevereiro de 2019 a PROGEPE era composta pela Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (COSSBE), Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas (CAMP), Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP), Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) e Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), conforme figura 5, a seguir:

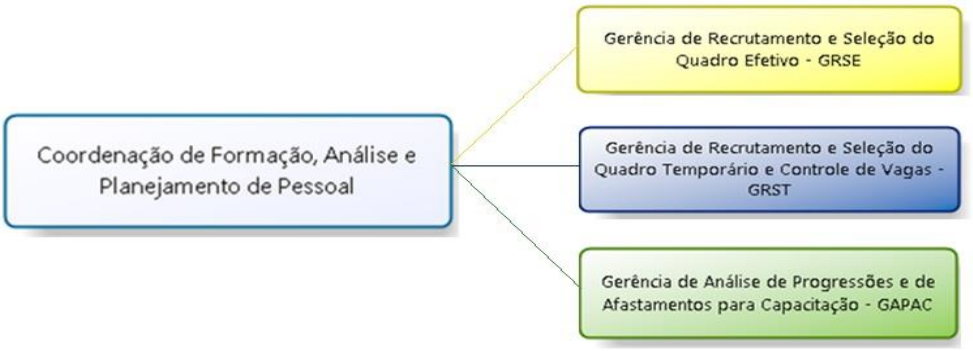
Figura 5 - Estrutura organizacional da PROGEPE até 24/02/2019




Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A CFAP era responsável pelo gerenciamento de recrutamento e seleção de funcionários efetivos e temporários da Universidade Federal de Juiz de Fora e pela análise de progressão e de afastamento para capacitação dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação. Esta coordenação contava com 03 gerências para o desempenho de seus funções: a GRSE - Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo, a GRST - Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário e Controle de Vagas e a GAPAC - Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação, conforme figura 6, a seguir:

Figura 6 - Estrutura organizacional da CFAP




Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 25 de fevereiro de 2019, o CONSU – Conselho Superior - aprovou a Resolução nº 07/2019, que modificou a estrutura da PROGEPE. Tal Resolução traz em seu artigo 1º:

> Art. 1º- ALTERAR a Resolução 25/2017, para modificação da atual estrutura de Coordenações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Coordenação de Administração de Pessoal, Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal; e rearranjo e alteração organizacional das Gerências vinculadas à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal, previstas no Art.2º, inciso V, a itens 2, 4 e 5 da Resolução nº 25/2017-CONSU. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019, p. 01).

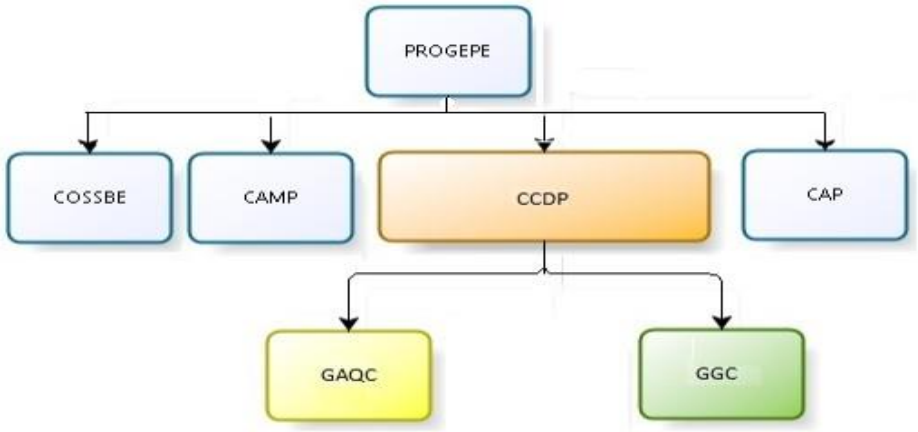
Com essa alteração, a CFAP deixou de existir e a composição da PROGEPE se dá nos moldes do artigo 2º da referida resolução:

> Art. 2º- A Resolução25/2017, no que tange, ao art. 2º, inciso V, passa a ter a seguinte redação: “Art. 2º - As Pró-Reitorias, componentes da Administração Superior, passam a ser as seguintes: V – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Compõem a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas: a) Coordenações e Gerências: 1 - Coordenação de Administração de Pessoal e respectivas Gerências: Gerência de Cadastro e Gerência de Remunerações; 2 - Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas e respectivas Gerências: Gerência de Alocação de Pessoas, Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário. 3 - Coordenação de Saúde, Segurança Bem-estar respectivas Gerências: Gerência de Saúde do Trabalhador e Gerência de Segurança do Trabalho; 4 - Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas e respectivas Gerências: Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação e Gerência de Gestão de

> Carreiras. b) Secretaria da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019, p. 03).

Nesse sentido, com a reestruturação, a estrutura organizacional da PROGEPE passa a ser conforme a figura 7:

Figura 7 - Nova estrutura organizacional da PROGEPE




Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A CCDP – Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas é agora responsável por duas gerências, quais sejam: Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação e Gerência de Gestão de Carreiras. A GAPAC deixou de existir, e os processos antes tramitados naquela gerência foram realocados entre as duas novas gerências criadas, conforme figura 8, a seguir:

Figura 8 - Estrutura organizacional da CCDP

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em 27 de junho de 2007, a UFJF, por meio da PROGEPE, publicou a Resolução Nº 09/2007, que aprovou o PROCAP - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores Técnico-Administrativos. Este programa busca: “[...] promover o desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, visando ao atendimento das necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição” (UFJF/CONSU, 2007, p. 02).

No que se refere à promoção e desenvolvimento do servidor Técnico-Administrativo em Educação na carreira, foi aprovado pelo CONSU – Conselho Superior - o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF (PDICCTAE-UFJF), através da Resolução n° 24/2006, que tem como objetivo geral:

> Promover o desenvolvimento do Servidor Técnico-Administrativo em Educação na carreira, por meio dos programas que compõem este plano, através de uma mudança cultural que conduza a sua efetiva inserção no planejamento e na execução de seu trabalho e, consequentemente, promover o desenvolvimento Institucional (UFJF/PROGEPE, 2006, p. 21).

A UFJF oferece cursos de capacitação a todos os servidores, isto é, para TAEs e Docentes. Os cursos oferecidos são diversos e existem aqueles que podem ser cursados na modalidade de ensino à distância, na modalidade semipresencial e na presencial. Os cursos realizados na modalidade de ensino à distância e semipresenciais são suportados pela plataforma MOODLE, em uma parceria com o CEAD/UFJF, e seu acesso se dá pelo Sistema Integrado de Gestão Acadêmica - SIGA (UFJF/PROGEPE, 2017).

Tais cursos podem ser propostos por qualquer servidor do quadro efetivo da UFJF, por meio de um formulário a ser preenchido e enviado à Coordenação de Capacitação. Importante ressaltar que o levantamento de necessidades e as decisões sobre quem capacitar, como capacitar e para que capacitar, são feitos anualmente pela Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (UFJF/CONSU, 2007).

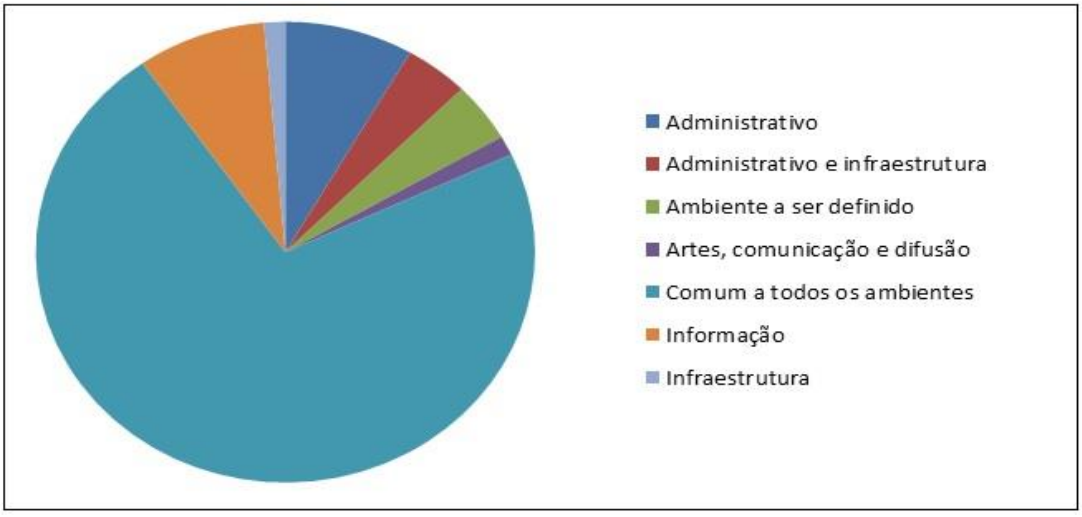
As propostas de cursos são avaliadas segundo sua adequação ao Plano Anual de Capacitação (que é elaborado de acordo com o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional), com os dados levantados quando do levantamento de necessidades de capacitação (que acontece ao final do ano ou no início do

exercício) bem como com a análise dos resultados do Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES). A decisão de quais cursos serão ofertados cabe à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas com anuência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

É divulgado semestralmente o Calendário de Atividades de Capacitação e Qualificação, que, segundo a UFJF/PROGEPE (2017) reafirma o compromisso com a formação continuada de seu quadro de pessoal. Os cursos ofertados pela UFJF no ano de 2017 podem ser observados no Apêndice A.

O Gráfico 1, a seguir, permite uma melhor observação da distribuição percentual dos 72 cursos ofertados em relação a 07 ambientes organizacionais.[7]

Gráfico 1 - Cursos ofertados pela UFJF em 2017 em relação aos ambientes organizacionais




Fonte: Elaborado pela autora com base em NERY (2018).

Os dados do Gráfico 1 evidenciam que a maioria dos cursos ofertados são comuns a todos os ambientes organizacionais, o que demonstra que não existe ainda um direcionamento para cargos ou setores específicos da instituição.

Ainda no que se refere às políticas de capacitação da Universidade Federal de Juiz de Fora, importante destacar o Programa de Apoio à Qualificação dos Servidores da UFJF - PROQUALI.

[7]Ambiente organizacional é “a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal” (BRASIL, 2005, art. 5, inciso VI)

O Art. 1º da Resolução nº 40/2010, em seus incisos, descreve os objetivos específicos do Programa:

> I – Viabilizar a formação, no nível de Graduação, dos Servidores TAEs e, no nível de Pós-Graduação Stricto Sensu, dos Servidores TAEs e Docentes efetivos da UFJF;
> II – Incentivar os órgãos da UFJF a abordarem a formação e a qualificação de servidores como uma política institucional a ser implementada a partir de um conjunto integrado de iniciativas de curto, médio e longo prazos, que envolvam em seu planejamento e execução o efetivo comprometimento de seus dirigentes;
> III – Contribuir para a constituição de uma política permanente de formação e qualificação de servidores da UFJF, nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação stricto sensu (UFJF, 2010, p. 01).

O PROQUALI destina-se aos servidores técnico-administrativos em Educação e aos docentes efetivos. Seu objetivo é a promoção e o desenvolvimento institucional, associados ao desenvolvimento dos servidores, através do oferecimento de bolsas de estudo aos contemplados em edital específico.

A próxima seção vai apresentar a Licença para Capacitação, que é um instituto jurídico de capacitação institucional que vem sendo utilizado pelos servidores da UFJF como ferramenta de capacitação.

## 1.4 A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO E O PAPEL DESEMPENHADO PELA GERÊNCIA DE ANÁLISE DE PROGRESSÕES E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO

Esta seção trata da Licença para Capacitação, sua origem e evolução na legislação, apresentando sua relação com a antiga Licença-prêmio, já que ainda hoje muitos servidores confundem tais Licenças, interpretando a Licença para Capacitação como uma substituta da Licença Prêmio. Esta seção também apresenta a GAPAC, que está inserida na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, e o papel desempenhado por esta Gerência no que se refere aos processos de Licença para Capacitação e as evidências do caso de gestão.

A Licença para capacitação está prevista no art. 87 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com redação dada pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997 e regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (que definiu as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal).

Anteriormente à implementação deste Regime Jurídico Único (RJU) o servidor público federal tinha direito à Licença-Especial de 06 (seis) meses a cada 10 anos de exercício ininterrupto. Com o advento do RJU em 11/12/1990, o servidor passou a ter direito à Licença-Prêmio por Assiduidade: a cada 05 (cinco) anos de exercício ininterrupto de trabalho, faria jus a 03 (três) meses de licença.

A Licença-prêmio por assiduidade foi extinta em face da nova redação dada ao artigo 87 da Lei 8.112/90, pela Medida Provisória nº 1.522, que a "transformou" em Licença para Capacitação:

> Art. 87. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional [...] (BRASIL, 1990)

A Licença para Capacitação permite ao servidor público federal (após cinco anos de efetivo exercício) o direito de participar de curso de capacitação profissional, por no mínimo 30 (trinta) dias e no máximo 03 (três) meses, com o objetivo de aprimoramento de conhecimentos profissionais:

> Art. 10. Após cada qüinqüênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.
> § 1º A concessão da licença para capacitação fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso ou da atividade para a instituição.
> § 2º A Licença ara capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a 30 dias [...] (BRASIL, 2006).

Portanto, de acordo com o artigo 87 da Lei 8.112/90 e o artigo 10 do Decreto 5.707/2006, a concessão da Licença está condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional e sujeita ao interesse e à conveniência da Administração:

Dessa forma, para concessão da Licença para Capacitação não é necessário, somente, o cumprimento do quinquênio, mas também, da avaliação e verificação do órgão/entidade quanto à relevância do curso para a Instituição, ou seja, se o curso pretendido tem correlação com as atribuições do cargo ou função do servidor, haja vista que o usufruto de tal direito se dá no interesse da Administração.

De acordo com os relatórios do SIGA/UFJF (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica), atualmente, o quadro de servidores efetivos da Universidade é composto por 3.182 (três mil, cento e oitenta e dois) TAES e 1.632 (hum mil, seiscentos e trinta e dois) Docentes (SIGA/UFJF, 2018).

No que se refere aos TAES, é disponibilizado para consulta pública no site da Instituição o QRSTAE - Quadro de Referência dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, o quantitativo de cargos ocupados e vagos, separados por nível de classificação:

Quadro 4 - Referência dos cargos Técnicos Administrativos em Educação da UFJF

| **NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO** | **C** | | **D** | | **E** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Quadro referência da UFJF de acordo com vacâncias atualizadas | **Ocupados** | **Vagos** | **Ocupados** | **Vagos** | **Ocupados** | **Vagos** |
| | 181 | 16 | 796 | 33 | 485 | 18 |
| Portaria Interministerial n° 316, DOU 19/10/17 | 259 | | 829 | | 503 | |
| **Total** | **Ocupados (C, D, E)** | **Vagos (C, D, E)** | **Portaria Interministerial n° 316, DOU 19/10/17** | | | |
| | 1462 | 67 | 1591 | | | |

Fonte: Adaptado pela autora com base no quadro de referência constante em UFJF/PROGEPE (2019).

A Portaria Interministerial n° 316, DOU 19/10/17, autorizou a ampliação em 1.900 (mil e novecentas) vagas somados o Banco de Professor-Equivalente[8] para Magistério Superior, Banco de Professor-Equivalente para a carreira EBTT e o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Federais, vinculadas ao Ministério da Educação.

Este quadro de referência dos cargos Técnicos Administrativos em Educação foi atualizado pela PROGEPE em 02 de maio de 2019, indicando que o total de cargos ocupados nos três níveis de classificação é de 1.462 (mil quatrocentos e sessenta e dois) e o total de cargos vagos somados os três níveis de classificação é de 67 (sessenta e sete). É possível observar que o maior número de

[8] De acordo com o art. 2° da Portaria Normativa Interministerial n° 22, de 30 de abril de 2007, o banco de professores-equivalente corresponderá à soma dos Professores de 3° Grau efetivos e substitutos em exercício na universidade, expressa na unidade professor-equivalente. Em outras palavras, é a unidade de medida para a instrumentação da Gestão Administrativa de pessoal docente de 3º grau das universidades federais.

cargos vagos encontra-se no nível de classificação “D” bem como o maior número de cargos ocupados.

A atualização do quadro de referência dos cargos Técnicos Administrativos em Educação é de responsabilidade da PROGEPE, e, até fevereiro de 2019, através da CFAP, sendo atualmente atribuição da CAMP – Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas.

A GAPAC contava, até fevereiro de 2019, com 05 (cinco) servidores Técnicos Administrativos em Educação, que analisavam os processos relacionados aos afastamentos de servidores docentes e TAEs para participação em Programas de Pós-Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado) no país e no exterior, capacitação no exterior (congressos e similares), licença para capacitação, incentivo à qualificação, progressão por capacitação profissional, análise de cumprimentos de interstício para subsidiar processos relacionados a vacâncias, progressão funcional, aceleração de promoção e retribuição por titulação. Essas atribuições foram redirecionadas para a GAQC – Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação e para a GGC – Gerência de Gestão de Carreiras

Todos os processos são analisados sob a luz da legislação federal: Lei nº 8112/91, o Decreto 5707/2006 e notas técnicas relacionadas (conforme consta no quadro 07, na página 40) não havendo uma regulamentação própria da Universidade, o que gera (no caso da Licença para Capacitação) inúmeras dúvidas aos servidores que pleiteiam esse direito bem como aos servidores técnicos da Gerência.

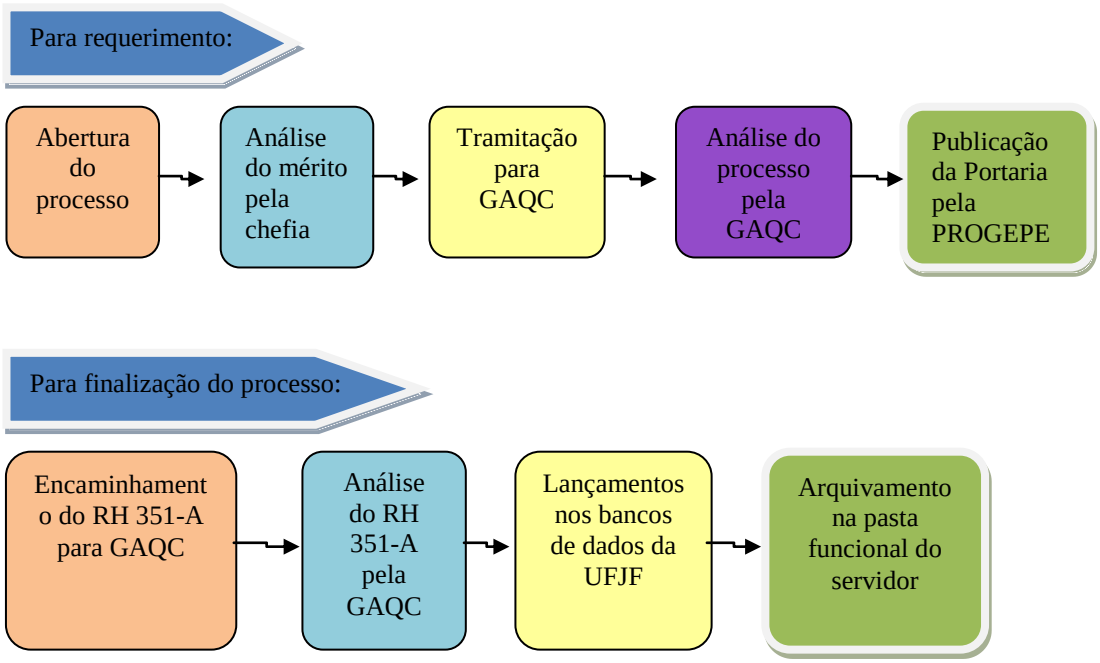
A próxima seção apresenta o detalhamento do processo de Licença para Capacitação na UFJF, com vistas a subsidiar a discussão de questões referentes à concessão da Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora, considerando a falta de critérios estabelecidos e a metodologia utilizada pela instituição.

### 1.4.1 O processo de Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora

Atualmente, o processo de requerimento da Licença para capacitação envolve a abertura de um processo físico que é tramitado através do sistema SIGA para a GAQC.

Para ter acesso ao formulário de requerimento da Licença para capacitação, o servidor acessa o site da Universidade Federal de Juiz de Fora e, na aba Servidor, acessa Gestão de Pessoas. No ambiente de Gestão de Pessoas, o servidor tem acesso ao formulário RH 351, que deve ser preenchido e assinado pelo servidor, chefia imediata e diretor da unidade. O formulário tem um campo específico para o servidor indicar a data inicial da Licença para Capacitação e o período de duração da mesma: 01 (um) mês, 02 (dois) meses ou 03 (três) meses. Após o preenchimento do formulário RH-351, o servidor deve anexar os documentos nele solicitados e encaminhar à sua Chefia Imediata, que tomará as devidas providências para abertura do processo e encaminhamento do mesmo à GAQC, conforme demonstra, resumidamente, a figura 9, a seguir.

Figura 9 - Fluxo do processo de Licença para Capacitação




Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As orientações para instrução do processo constam no formulário RH 351 e são as seguintes: a) Anexar programação da capacitação pretendida, incluindo nome, instituição, local e período de realização; b) anexar declaração de matrícula, inscrição ou carta de aceite; c) em caso de elaboração de trabalho final de curso de graduação e de pós-graduação “lato sensu” ou de dissertação de Mestrado ou tese de Doutorado, anexar declaração de matrícula atualizada, constando a data de

término do curso e que o requerente encontra-se em fase de elaboração de trabalho final/dissertação/tese, conforme o caso; d) documentos em língua estrangeira deverão vir acompanhados das respectivas traduções e assinatura do requerente; e) observar que o processo deverá ser enviado com o mínimo de 30 dias de antecedência da data do início previsto da licença; f) observar que após a capacitação, o servidor deverá apresentar à Chefia Imediata o formulário RH 351-A, acompanhado do comprovante de conclusão/participação respectivo, no prazo máximo de 10 (dez) dias. Caso a licença tenha por objetivo a elaboração de trabalho final/dissertação/tese, deverá ser apresentado certificado de conclusão/ata de defesa ou justificativa da não conclusão no período autorizado.

O formulário RH 351-A é utilizado para a finalização do processo. Ele informa também a data de retorno do servidor às atividades. É encaminhado para a GAQC, sem a necessidade de abertura de novo processo, pois quando recebido na gerência, esta solicitará à Gerência de Cadastro o desarquivamento do processo e anexará o formulário RH 351-A ao mesmo, que seguirá o trâmite necessário aos lançamentos das informações referentes ao retorno do servidor ao trabalho, como por exemplo: recebimento de vale-transporte, insalubridade, entre outros.

A tomada de decisão por parte da chefia, ou seja, a análise do mérito do requerimento, não segue nenhuma normativa, ficando a cargo de cada Chefia o estabelecimento (ou não) de critérios para a autorização do gozo desse direito pelo servidor requerente. A orientação por parte da GAPAC, nesse momento, só acontece mediante a procura da Chefia ou do servidor, para algum esclarecimento que julgarem necessário. Portanto, da forma como acontece hoje, esses dados não chegam oficialmente à Gerência, infelizmente só chegam através de relatos informais nos atendimentos realizados por telefone ou presencialmente. Seria interessante que os processos indeferidos fossem encaminhados para a GAPAC, no sentido de fornecer informações acerca dos critérios que levam às chefias a indeferirem tais requerimentos.

Ocorre que, no momento de solicitar a Licença para Capacitação, como esse direito não está regulamentado na UFJF, os servidores têm muitas dúvidas e relatam dificuldades que envolvem a escolha dos cursos, carga-horária, parcelamento do período da Licença, e até mesmo questionamentos sobre o deferimento/indeferimento dos mesmos pelas chefias. Algumas dúvidas também são

compartilhadas pelas chefias, que buscam orientação na gerência para respaldo de suas decisões.

Dentre as principais dúvidas (tanto de servidores quanto das Chefias) observadas no cotidiano da GAPAC, seja em atendimentos telefônicos ou presenciais estão: a relevância da ação de capacitação, a ser analisada pela chefia, está atrelada ao conteúdo programático do curso, à carga-horária do mesmo, ao cargo do servidor, ou as atividades desenvolvidas pelo servidor em sua unidade de lotação? Essas dúvidas são recorrentes e, em geral, vêm acompanhadas de críticas quanto à falta de critérios, que pode deixar lacunas para episódios de assédio moral[9] ou perseguições, que podem acontecer no âmbito do serviço público. Como os processos indeferidos não são encaminhados para a GAPAC, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas não tem informações suficientes para propor ações que possam intervir no sentido de orientar chefias e servidores de modo a conciliar possíveis conflitos.

Outra dúvida observada: No caso dos cursos realizados na modalidade à distância, é necessário que o servidor comprove que as atividades foram realizadas dentro do prazo estipulado pela Portaria de autorização da Licença para Capacitação? O que acontece caso o curso se encerre antes? O fato de o formulário RH 351 “obrigar” o servidor a assinalar a opção de duração da Licença em períodos de 1, 2 ou 3 meses contribui para essa dúvida, já que o artigo 10, § 2°, do Decreto n° 5707/2006 dispõe apenas que “a licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias”. Nesse caso, muitos servidores questionam se poderiam solicitar períodos diferentes dos que constam no formulário, como, por exemplo, 45 dias de Licença para Capacitação. Atualmente as licenças não estão sendo concedidas em parcelas diferentes das opções constantes do formulário, isto é: períodos de 01, 02 ou 03 meses.

Dentre as dúvidas observadas também estão: no caso de mais de um servidor de um mesmo setor solicitar a respectiva licença para um mesmo período, quais critérios devem ser observados para a concessão? Também questionam: pode haver somatório de cargas horárias de cursos diferentes? Essas dúvidas são

[9] O assédio moral, na concepção de Heloani (2004), se apresenta como uma maneira de abuso emocional nomeio ambiente de trabalho, responsável por causar ao indivíduo assediado intimidação, humilhações, descrédito e isolamento, com sofrimento psicossocial que em alguns casos proíbe o desempenho do profissional com o mesmo nível de motivação e de produtividade.

apresentadas cotidianamente pelos servidores, tanto em atendimentos telefônicos como presenciais.

Nesse sentido, as evidências iniciais para a construção do caso de gestão proposto se baseiam na legislação atual, que por ser inespecífica em vários pontos causa dúvidas quanto à interpretação, nos problemas diagnosticados na análise dos processos recebidos na GAPAC, considerando que, no contexto atual, os processos são recebidos, analisados e, em seguida direcionados para conhecimento e decisão da Pró-reitora de Gestão de Pessoas quanto ao deferimento. Essa dinâmica/fluxo foi implementada devido aos processos que chegavam à GAPAC e ensejavam dúvidas dos técnicos responsáveis pela análise.

A GAPAC não tem registro dos processos que são indeferidos nas unidades, pelas chefias, uma vez que quando são indeferidos, não chegam a ser tramitados para a GAPAC.

As informações contidas no Quadro 4, no Quadro 5 e no Quadro 6, respectivamente, compõem um levantamento sobre as Licenças para Capacitação deferidas pela Universidade Federal de Juiz de Fora nos anos 2016, 2017 e 2018:

Quadro 5 - Licenças para capacitação deferidas no ano de 2016

| PROCESSO | CARREIRA | PERÍODO | CAPACITAÇÃO |
|---|---|---|---|
| 010189/2015-00 | DOCENTE | 01/12/15 a 29/02/16 | Estágio Istituto Nazionale Tumori Regina Elena |
| 10524/2015-65 | DOCENTE | 01/12/15 a 29/02/16 | Estágio Istituto di Studi Ecumenici S. Bernardino |
| 013444/2016-42 | DOCENTE | 12/09/16 a 10/12/16 | Grupo de Pesquisa Comunicação, cidade e memória. |
| 002292/2016-52 | DOCENTE | 01/04/16 a 29/06/16 | Curso de antropologia urbano no Museu Nacional da UFRJ. |
| 010353/2016-55 | DOCENTE | 25/09/16 a 23/12/16 | Pesquisa e ensino referentes à extração, purificação e identificação de produtos naturais |
| 001601/2016-77 | DOCENTE | 04/04/16 a 02/07/16 | Participar do grupo de pesquisa, Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas / RJ. |
| 017745/2016-45 | TAE | 03/10/16 a 01/11/16 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Letras |
| 016323/2016-52 | TAE | 01/10/16 A 31/12/16 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Letras |
| 004999/2016-01 | TAE | 01/06/16 a 30/08/16 | Elaboração de dissertação de mestrado |
| 014962/2016-83 | TAE | 03/10/16 a 01/11/16 | Elaboração de dissertação de mestrado |
| 015837/2016-91 | TAE | 21/09/16 a 21/11/16 | Elaboração de tese de Doutorado |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 013932/2016-50 | TAE | 12/09/16 a 11/10/16 | Elaboração de dissertação de Mestrado |
| 012987/2016-42 | TAE | 03/10/16 a 01/11/16 | Elaboração de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública |
| 004113/2016-11 | TAE | 13/08/16 a 13/11/16 | Curso “Inglês como Segunda Língua”/ EUA |
| 01954/2016-38 | TAE | 16/11/16 a 14/01/16 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Museologia e Patrimônio |
| 004601/2016-29 | TAE | 18/04/16 a 18/07/16 | Elaboração de dissertação de mestrado |
| 003724/2016-42 | TAE | 02/05/16 a 02/08/16 | Elaboração de dissertação de mestrado |
| 008875/2016-97 | TAE | 01/08/16 a 30/08/16 | Atualização Jurídica – Direito Adm – Adm. Públ. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De um total de 18 (dezoito) licenças para capacitação concedidas no ano de 2016, 12 (doze) foram para TAES e 06 (seis) para docentes. É possível constatar que, entre os TAES, a maioria das licenças é para elaboração de dissertação de mestrado. Já entre os docentes, são para atividades de capacitação diversas.

Quadro 6 - Licença para capacitação deferidas no ano de 2017

| **PROCESSO** | **CARREIRA** | **PERÍODO** | **CAPACITAÇÃO** |
|---|---|---|---|
| 023128/2016-89 | DOCENTE | 13/03/17 à 11/06/17 | Curso Teórico-prático de treinamento em técnicas oto-neurológicas. |
| 003273/2017-24 | DOCENTE | 20/03/17 à 17/06/17 | Atividades de Capacitaçãp Docente no Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Questão Ambiental e Serviço Social, na UFPE. |
| 003885/2017-17 | DOCENTE | 24/04/17 à 22/07/17 | Elaboração de dissertação de Doutorado em Saúde Brasileira |
| 011064/2017-54 | DOCENTE | 01/08/17 à 29/10/17 | Curso "Festas e cerimônias: perspectivas comparadas em bibliografia recente." |
| 012400/2017-86 | DOCENTE | 21/08/17 à 21/11/17 | Atividades do grupo de pesquisa "O movimento de reconceituação do serviço social na Am. Latina |
| 002650/2017-16 | DOCENTE | 24/08/17 à 22/11/17 | Curso Estudos Avançados em Termografia humana |
| 013458/2017-47 | DOCENTE | 14/08/17 à 14/11/17 | Curso de línguas no Centro de Línguas da YMCAMontreal - Canadá |
| 013973/2017-27 | DOCENTE | 16/10/17 à 14/11/17 | Curso de Direito Administrativo para Gerentes no Setor Público, no ILB - SABERES |
| 023131/2016-01 | TAE | 02/01/17 à 31/01/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 022922/2016-1 | TAE | 03/03/17 à 31/05/17 | Estágio formativo junto à Revista Dados e ao setor de publicações do Instituto de Estudos Sociais e Políticos da UERJ. |
| 001579/2017-46 | TAE | 02/03/17 à 30/04/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Letras |
| 004855/2017-28 | TAE | 03/05/17 à 31/07/17 | Atendimento ao público |
| 005826/2017-8 | TAE | 01/08/17 à 31/08/17 | Elaboração de tese de Doutorado |
| 005955/2017-71 | TAE | 01/05/17 à 29/06/2017 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Letras |
| 006534/2017-68 | TAE | 02/05/17 à 31/05/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Letras |
| 006439/2017-64 | TAE | 16/05/2017 à 14/07/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado CAED. |
| 008182/2017-85 | TAE | 11/5/17 à 09/06/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública |
| 010403/2017-85 | TAE | 03/07/17 à 02/08/17 | Curso de atendimento ao cliente - SEBRAE - 15 HORAS |
| 009595/2017-87 | TAE | 05/06/17 à 04/07/17 | Elaboração de dissertação de Mestradoem Ciências Contábeis |
| 012271/2017-26 | TAE | 01/07/17 à 01/08/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública |
| 013030/2017-02 | TAE | 01/08/17 à 01/10/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado |
| 013386/2017-38 | TAE | 01/05/17 à 30/08/17 | Elaboração de dissertação de Mestradoem Ciências Contábeis |
| 014296/2017-64 | TAE | 08/08/17 à 06/09/17 | Elaboração de dissertação de Mestradoem Ciências Contábeis |
| 012271/2017-26 | TAE | 01/09/17 à 01/11/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública |
| 021251/2017-46 | TAE | 23/10/17 à 23/12/17 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Educação. |
| 023913/2017-12 | TAE | 03/07/17 à 02/08/17 | Cursos Sebrae: - Iniciando na importação; - Compras governamentais para gestores públicos. |
| 019166/2017-18 | TAE | 09/10/17 à 06/01/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Letras |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No ano de 2017, foram deferidas 27 (vinte e sete) Licenças para Capacitação, sendo 19 (dezenove) para TAES e 08 (oito) para docentes. Comparando com o ano de 2016, ocorreu um aumento de 125% (cento e vinte e cinco por cento) no total de licenças concedidas. Porém, prevalece o que fora observado no ano de 2016 no que se refere aos TAES: a grande maioria das licenças é para elaboração de

dissertação de mestrado; e entre os docentes prevalecem as licenças para atividades de capacitação diversas.

Quadro 7 - Licenças para capacitação deferidas no ano de 2018

| PROCESSO | CARREIRA | PERÍODO | CAPACITAÇÃO |
|---|---|---|---|
| 020261/2017-64 | DOCENTE | 03/02/18 a 03/03/18 | Curso de inglês, na Inglaterra. |
| 023042/2017-37 | DOCENTE | 15/03/18 A 15/06/18 | Capacitação no Núcleo de Fundamentos de Serviço Social na Contemporaneidade - UFRJ |
| 002225/2018-08 | DOCENTE | 19/03/18 a 19/06/18 | Curso de Língua Espanhola |
| 021379/2017-18 | DOCENTE | 28/03/18 a 28/06/18 | Curso de Inglês e Francês |
| 003441/2018-62 | DOCENTE | 12/04/18 a 12/05/18 | Elaboração de tese de Doutorado |
| 003140/2018-39 | DOCENTE | 01/07/18 a 01/08/18 | Curso de imersão em Língua Espanhola |
| 006323/2018-14 | DOCENTE | 30/07/18 a 30/10/18 | Curso de Inglês Avançado e Francês Intermediário. |
| 022945/2017-09 | TAE | 02/01/18 a 02/02/18 | Atividades presenciais do mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública |
| 025217/2017-41 | TAE | 22/01/18 a 22/03/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis |
| 005063/2018-51 | TAE | 02/01/18 a 02/06/18 | Curso Comunicação Escrita - Fundação Bradesco |
| 025709/2017-36 | TAE | 15/01/18 a 15/02/18 | Elaboração de dissertação de mestrado CAED/UFJF |
| 025937/2017-14 | TAE | 01/02/18 a 02/03/18 | Elaboração de dissertação de mestrado CAED/UFJF |
| 000355/2018-06 | TAE | 01/02/18 a 02/03/18 | Elaboração de dissertação de mestrado |
| 002003/2018-87 | TAE | 15/03/18 a 15/05/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública |
| 002204/2018-84 | TAE | 02/04/18 a 02/07/18 | Curso Noções de Linux |
| 002043/2018-29 | TAE | 06/04/18 a 06/06/18 | Curso de Espanhol |
| 003139/2018-12 | TAE | 09/04/18 a 09/07/18 | Elaboração de dissertação de mestrado em Letras CES/JF. |
| 004677/2018-16 | TAE | 16/04/18 a 16/05/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Administração Pública |
| 003461/2018-33 | TAE | 16/04/18 a 16/07/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado CAED |
| 003829/2018-63 | TAE | 02/05/18 a 03/08/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado CAED |
| 001259/2018-77 | TAE | 03/05/18 a 03/08/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado CAED |
| 002708/2018-02 | TAE | 14/05/18 a 14/08/18 | Elaboração de dissertação Mestrado PROFIAP |
| 004361/2018-24 | TAE | 18/06/18 a 18/09/18 | Curso Contabilidade Aplicada ao setor público |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 008336/2018-10 | TAE | 18/06/18 a 18/07/18 | Dissertação Mestrado CAED |
| 010150/2018-21 | TAE | 01/07/18 a 01/08/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação |
| 009346/2018-72 | TAE | 27/06/18 a 27/07/18 | Atividades on-line e presenciais do mestrado CAED. |
| 010728/2018-49 | TAE | 12/07/18 a 31/08/18 | Curso "Ler, escrever e interpretar inglês", realizado no Centro de Estudos e formação, na metodologia de educação à distância. |
| 012725/2018-40 | TAE | 20/08/18 a 20/09/19 | Direito Administrativo aplicado à Gestão Pública: noções, princípios e responsabilidades. |
| 000868/2018-17 | TAE | 15/02/18 a 16/03/18 | Elaboração de dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública |
| 014808/2018-73 | TAE | 24/09/18 a 24/10/18 | Elaboração de dissertação de mestrado CAED/UFJF |
| 014833/2018-57 | TAE | 24/09/18 a 24/10/18 | Elaboração de dissertação de mestrado em Administração Pública/UFJF/PROFIAP |
| 016637/2018-17 | TAE | 30/09/18 a 30/11/18 | Elaboração de dissertação de mestrado em Administração Pública/UFJF/PROFIAP |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É possível constatar que no ano de 2018, foram concedidas 32 (trinta e duas) Licenças para Capacitação, sendo 25 (vinte e cinco) para TAES e 07 (sete) para docentes. Comparando com os anos de 2016 e 2017, nota-se a prevalência entre os TAES de licenças para elaboração de dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e o Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. Conforme observado nos dados apresentados nos quadros, nos anos anteriores, prevaleceram entre os TAES as licenças para elaboração de dissertação de mestrado, e entre os docentes as licenças para atividades de capacitação diversas, destacando-se os cursos de línguas estrangeiras.

A alta prevalência de Licenças para Capacitação para TAES que estão se capacitando em nível de mestrado demonstra o interesse de boa parte dos servidores nesse tipo de qualificação, que contribui para sua atuação profissional na universidade.

Como exemplo de problemas diagnosticados na análise dos processos que chegam à Gerência, é possível citar o processo de uma servidora docente, que

solicitou Licença para Capacitação, no período de 03 (três) meses, para o curso: “Festas e cerimônias: perspectivas comparadas em bibliografia recente”, com carga horária de 03 (três horas) semanais. O problema enfrentado nesse exemplo é exatamente a carga-horária do curso, uma vez que 03 (três) horas semanais, a princípio, não implicaria na necessidade do servidor se afastar integralmente de suas funções. Importante salientar que a Licença para Capacitação não gera direito à contratação de um substituto para o servidor.

Outro exemplo é o pedido de um servidor TAE, que solicitou Licença para Capacitação (03 meses) para realização de 03 (três) cursos na modalidade à distância, no SEBRAE, quais sejam: 1) Aprender a empreender (16 horas); 2) D-Olho na qualidade: 5S para os pequenos negócios (16 horas); 3) IPGN – Iniciando um pequeno grande negócio (30 horas). O servidor apresentou como comprovante de matrícula no curso “Aprender a empreender” um e-mail de boas-vindas do SEBRAE, datado de 06/03/2017, onde constava que o período do curso seria de 06/03/17 a 05/04/17 e para os demais cursos apresentou a Programação dos cursos, informando que a Instituição SEBRAE somente permite a inscrição e participação em outro curso desde que tenha terminado aquele em que a pessoa esteja inscrita. Ou seja, além da questão da carga-horária, outro problema nessa análise estava no fato de que a matrícula se efetivaria no primeiro dia da Licença e a Portaria de autorização da Licença só pode ser confeccionada mediante a matrícula no curso.

Outro exemplo é o requerimento de um servidor TAE que solicitou Licença para Capacitação no período de 01 mês para o curso: “Iniciando na importação”, com carga horária de 06 horas de atividades na metodologia do Ensino à distância e curso “Compras governamentais para gestores públicos”, com carga horária de 08 horas de atividades na metodologia do Ensino à distância, totalizando 14 horas.

Houve também o requerimento de uma servidora docente que solicitou Licença para Capacitação (03 meses) sem indicação de carga horária, para desenvolver trabalho de revisão de fontes documentais e análise do material referente à sua pesquisa. Importante ressaltar que todos foram deferidos pela PROGEPE.

A legislação federal atual, qual seja: a Lei n° 8.112/1990 (que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais) e o Decreto nº 5.707/2006 (que 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) são inespecíficos em vários pontos, sendo muito amplos e genéricos, causando dúvidas quanto à interpretação, se mostrando portanto insuficientes, carecendo de regulamentação interna por cada instituição.

A falta de regulamentação e de critérios específicos para a concessão da Licença para capacitação implica em diversos problemas para o setor, que se vê, muitas vezes, obrigado a interromper um processo com a análise já iniciada, pela necessidade de aguardar a agenda da Pró-reitora para conhecimento da situação e decisão.

Seria interessante que os processos indeferidos pelas chefias fossem encaminhados para a GAQC ou outro setor, no sentido de fornecer informações acerca dos critérios que levam as chefias a indeferirem tais requerimentos. Esses dados não chegam oficialmente à Gerência, apenas por meio de relatos informais nos atendimentos realizados por telefone ou presencialmente.

Ainda no sentido de apontar evidências para a construção do caso de gestão proposto, vale destacar a legislação que tem subsidiado a análise dos técnicos da GAQC, conforme quadro 08, a seguir:

Quadro 8 - Legislação que tem subsidiado a análise dos técnicos da GAQC

| LEGISLAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Lei 8.112/90 | Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais |
| Decreto nº 5.707/2006 | 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); |
| Nota Técnica nº. 108/2009 | Orienta sobre a possibilidade de utilização da Licença capacitação para elaboração de trabalho final de curso de graduação e pós- graduação lato sensu. |
| Nota Técnica nº 595/2009/COGES/DENOP/SRH/MP | Orienta sobre a possibilidade jurídica de acumulação de licenças capacitação, desde que não reunidos os períodos. Em suma, é possível auferir o direito de novo período de licença capacitação sem perder o primeiro período obtido, mas ainda não gozado. |
| Acórdão 1058/2013 – Segunda Câmara | Assevera que para fins de aposentadoria especial de professor, somente é permitida a contagem de efetivo exercício em funções de magistério, desenvolvidas em salas de aula, não podendo ser computados os períodos utilizados pelo docente para a realização de programa de pós-graduação stricto sensu por meio de afastamento integral ou Licença Capacitação. |
| Nota Técnica n° 61/2015/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP | Orienta sobre contagem de tempo de serviço para fins de usufruto de licença para capacitação de períodos anteriores, em que tenha havido interrupção do vínculo com a Administração Pública; |
| Nota Informativa n° 91/2015/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP | Informa sobre o interesse da administração como requisito insuperável na análise de solicitações de capacitação, sendo inconteste que a capacitação requerida deverá guardar correlação com as atribuições do cargo ocupado pelo servidor. |
| Acórdão 1838/2015 – Primeira Câmara | Assevera que o tempo de serviço relativo a licenças ou afastamentos para a realização de cursos de qualquer natureza não pode ser computado para fins de aposentadoria especial de professor, só podendo ser computado para fins de aposentadoria ordinária; |
| Nota Informativa nº 287/2016 | Informa sobre consulta quanto a duração de estágio probatório de servidor estável em cargo anterior – possibilidade de fluir licença capacitação durante estágio probatório em novo cargo); |
| Decreto nº 9.149, de 28 de Agosto de 2017 | Cria o Programa Nacional de Voluntariado, institui o Prêmio Nacional do Voluntariado e altera o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; |
| Nota Técnica nº 1733/2017 | Orienta sobre a possibilidade de suspensão da Licença Para Capacitação em razão de afastamento para tratamento de saúde. |
| Nota Técnica nº 8874/2017 | Orienta sobre pedido de reconsideração de indeferimento de usufruto de férias referentes ao período de curso de capacitação, com efeitos retroativos à Orientação Normativa SEGEP nº 10, de 2014 – Impossibilidade. |
| Portaria Normativa nº 001/2018, de 09 de Janeiro de 2018. | Institui o fluxo de emissão de declaração negativa de patrimônio com vista ao controle patrimonial de materiais nos casos de afastamento, licença e movimentação de pessoal no âmbito do IFC. |

Fonte: Dados compilados pela autora (2019).

A falta de uma regulamentação institucional, ou seja, específica para a UFJF, interfere na dinâmica do relacionamento do servidor com o setor, uma vez que nem todo servidor tem conhecimento sobre as legislações e as questões que permeiam a concessão de direitos; e o fato de a GAPAC subsidiar suas análises numa diversidade de notas técnicas e informativas (que são atualizadas constantemente), implica em um distanciamento entre o servidor e o setor de gestão de pessoas, no que se refere ao entendimento dos critérios utilizados para a concessão das Licenças para Capacitação.

A necessidade do estudo aqui proposto surgiu a partir da observação da rotina do setor, de conversas e reuniões realizadas com a equipe da GAPAC e demais servidores que compunham a Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal e com servidores atendidos pela GAPAC, momentos em que foram percebidos inúmeros problemas e dificuldades para a execução do trabalho com excelência.

A próxima seção apresenta um panorama sobre a concessão da Licença para Capacitação em outras universidades públicas brasileiras, com vistas a subsidiar a discussão de questões referentes ao processo de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora. São elas: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Universidade de Brasília - UNB e Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

A escolha por estas Instituições prende-se ao fato de estarem cada uma delas localizadas em uma região do Brasil, o que contribuiu para uma melhor percepção de como a concessão deste direito vem sendo aplicada por outras Instituições de Ensino Superior brasileiras.

### 1.4.2 A Licença para capacitação em outras Universidades brasileiras

A Universidade Federal de Minas Gerais, através da página da Pró-reitoria de Recursos Humanos disponibiliza uma aba denominada “Normas e procedimentos” que elenca todos os assuntos relacionados à Gestão de Pessoas, incluindo a Licença para Capacitação. Clicando no link da Licença para Capacitação, o usuário tem acesso a um documento contendo diversos tópicos referentes à tal Licença: Definição, Requisitos básicos, Documentação necessária para

requerimento e Informações Gerais. O tópico “Informações gerais” traz um apanhado de legislação, notas técnicas e notas informativas acerca da concessão da Licença para Capacitação. Nota-se que não existe uma regulamentação própria da Universidade no tocante à Licença para Capacitação, mas um embasamento bastante sólido em notas técnicas e informativas.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que inclusive foi citada por um dos atores entrevistados nesta pesquisa, conforme será visto adiante no Capítulo 02, disponibiliza na página da PROGESP – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, no site da Universidade, uma aba cujo rótulo é “Direitos e Deveres”, onde são elencados todos os direitos e deveres do servidores. Na seção do Departamento de Administração de Pessoal, é disponibilizado um arquivo com instruções acerca da Licença para Capacitação, bem como de outros direitos. O documento traz informações sobre a Licença para Capacitação e também os procedimentos a serem observados pelo requerente. Dentre os procedimentos, consta que o requerente deve juntar ao requerimento, entre outros, um documento emitido pelo chefe da unidade, que comprove no plano trienal da unidade acadêmica ou no programa de capacitação, a previsão da licença. Na orientação consta também que, após a autorização da chefia imediata, que emitirá parecer quanto ao planejamento interno da unidade, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a Instituição, logo em seguida o processo será submetido à apreciação da Assessoria Jurídica na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, que se pronunciará quanto a sua autorização, para que posteriormente seja enviado à Direção do DAP para publicação da Portaria de autorização da licença. É disponibilizado também na página da PROGESP algumas orientações acerca do requerimento de Licença para Capacitação. Dentre essas orientações, cabe destacar: Comprovação de que o horário destinado à participação do servidor no curso inviabiliza o cumprimento da jornada semanal de trabalho; Comprovante de oferta do curso expedido pelo órgão ou entidade responsável pela sua execução ou comprovante de matrícula onde conste período de realização, datas de início e término do curso, carga horária, cronograma de aulas; Emissão de informações, pela chefia imediata, no processo, sobre o horário de trabalho e as atividades desenvolvidas pelo servidor e sobre a possibilidade de redistribuição das suas atribuições na equipe, sem prejuízo do bom funcionamento do setor, considerando a impossibilidade de reposição ou contratação de substituto e Parecer do dirigente da unidade sobre o pedido,

explicitando os interesses da Unidade em relação à aquisição e aplicação pelo servidor dos conteúdos dos eventos.

É também disponibilizado na página ato normativo específico da Universidade: a Resolução Nº 038/2010-CONSAD, que estabelece regulamentação geral dos afastamentos do pessoal técnico-administrativo da UFRN e trata em seu artigo 17 especificamente da Licença para Capacitação:

> Art. 17. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá requerer afastamento do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar de curso de capacitação profissional.
>
> §1ºOs períodos de licença de que trata o *caput* não são acumuláveis.
>
> §2º Os afastamentos para capacitação devem estar previstos no Plano Anual de Capacitação estabelecido pela unidade de lotação.
>
> §3º A licença poderá ser parcelada conforme duração do curso pretendido, sem ultrapassar o limite máximo de 90 (noventa) dias e não podendo a menor parcela ser inferior a 30 (trinta) dias.
>
> §4ºA licença somente será autorizada quando houver comprovação de que o horário destinado à participação do servidor no curso inviabiliza o cumprimento da jornada semanal de trabalho.
>
> §5º A concessão da licença se dará no interesse da Administração (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2010, p. 13).

A existência de tal Resolução demonstra que existe, na UFRN, a preocupação de normatizar a concessão da Licença para Capacitação aliando-a com o planejamento interno da unidade de lotação do servidor bem como ao programa de capacitação da Universidade.

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) trata da Licença para Capacitação através de uma Comissão de Capacitação do Servidor – CCS – e disponibiliza na página da Universidade uma seção sobre essa Comissão e os atos a ela relacionados.

Consta nesta página que a Comissão trata dos afastamentos para Especialização, Mestrado, Doutorado, Pós-doutorado, Estágio e Licença para Capacitação dos Servidores da Universidade Federal do Amazonas. A página informa também os membros da Comissão e o embasamento legal adotado pela Universidade para a concessão dos afastamentos e licenças. Dentre a legislação informada como basilar para as decisões da Comissão, destaca-se a Resolução nº 20/2013 – CONSUNI, que regulamenta o afastamento para capacitação dos

servidores da UFAM e normatiza os processos de afastamento – com esta finalidade. Em análise a tal Resolução nota-se que a mesma é bastante confusa, não diferenciando os termos “Afastamento” e “Licença”. Essa diferenciação é importante, uma vez que se trata de institutos diferentes que não são tratados de forma análoga pela legislação.

A Resolução trata especificamente do tema Licença para capacitação nos artigos 10 e 11:

> Art. 10 – Somente serão considerados os pedidos de licença para capacitação profissional dos servidores que:
> I - estiverem em efetiva atividade na Instituição há pelo menos 5 (cinco) anos, ininterruptos;
> II - tenham seus pedidos aprovados no órgão máximo deliberativo da Unidade de lotação, conforme legislação vigente.
> Art. 11 - A licença para capacitação profissional deverá ser solicitada ao dirigente máximo da instituição onde o servidor se encontrar em exercício, podendo sua inscrição ser custeada pelo referido órgão.
> § 1º - A licença para capacitação profissional poderá ser parcelada, não podendo a primeira parte ser inferior a 30 (trinta) dias.
> § 2º - A licença para capacitação profissional poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, de Especialização, de dissertação de mestrado ou tese de doutorado (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, 2013, p. 04).

É possível observar que os artigos acima mencionados tratam a concessão da Licença para Capacitação de forma genérica, apenas repetindo trechos da Lei 8.112/90 e do Decreto 5.707/2006, sem apresentar qualquer critério específico da Universidade.

Contudo, é importante ressaltar que a existência de uma Comissão para tratar de assuntos relacionados aos afastamentos para Especialização, Mestrado, Doutorado, Pós-doutorado, Estágio e Licença para Capacitação dos Servidores é muito relevante, uma vez que contribui para a despersonalização da análise do mérito do pedido, que não fica somente a cargo da chefia.

A Universidade de Brasília dispõe de uma página do Decanato de Gestão de Pessoas e na aba servidor disponibiliza diversas informações acerca dos direitos e deveres dos servidores, dentre estes a Licença para Capacitação. A página conta com três tópicos sobre Licença para capacitação, quais sejam: Definição, Procedimentos e Informações gerais. Numa busca mais específica na página através do termo “licença para capacitação” é possível verificar a existência do

Ofício Circular nº 0016/2017/ DCADE/DGP / GAB/DGP, de 06 de outubro de 2017, cujo assunto é: “Procedimentos para solicitação de Afastamento para Aprimoramento, Participação em Missão Institucional e Eventos Científicos de Curta Duração e Licença Capacitação”. Esse ofício trata da Licença para Capacitação no item 3, página 05, onde detalha os procedimentos para o requerimento e traz algumas observações. Entre as observações, apenas duas se destacam, por fugirem à regra geral já prevista na legislação federal acerca da Licença para Capacitação, são elas: “A concessão da licença se dará no interesse da Administração, cabe à chefia imediata coordenar o planejamento das ações de capacitação e aperfeiçoamento da unidade e se responsabilizar pela liberação dos servidores, não sendo possível a contratação de substituto” e “Somente serão autorizadas as licenças quando a ação de capacitação objeto da licença estiver contemplada no plano anual de capacitação, ou for compatível com esse, e o horário destinado à participação do servidor inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho”.

Nota-se que, embora não seja muito específica no caso da Licença para Capacitação, existe uma normativa interna da UNB voltada para esta finalidade, que é o Ofício Circular nº 0016/2017/ DCADE/DGP / GAB/DGP. O fato de a Universidade vincular a concessão da Licença para Capacitação ao plano anual de capacitação e ao cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor demonstra preocupação do gestor em aliar o interesse público ao desenvolvimento e à capacitação do servidor.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – disponibiliza a página Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS e trata da Licença para Capacitação na aba “Desenvolvimento na Carreira”. Essa aba apresenta os seguintes tópicos no que se refere à Licença para Capacitação: Definição, Requisitos, Documentação Básica, Informações Gerais, Previsão legal e fluxo do processo.

Observa-se que a UFRGS não dispõe de ato normativo específico para a concessão da Licença para Capacitação, contudo, traz no tópico “Definição”:

> Licença concedida ao servidor após cada quinquênio de efetivo exercício, a fim de que o mesmo possa afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até 90 dias, para participar de eventos de capacitação ou elaborar trabalho de

> conclusão de curso de educação formal que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da Instituição, conforme plano anual de capacitação (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2019).

No tópico “Documentação básica” exige um parecer da chefia imediata com relação a relevância do curso para as atividades do servidor. Não são disponibilizados no sítio da instituição informações mais específicas, como por exemplo, os critérios adotados pelas chefias. Esses dois pontos demonstram a preocupação do gestor em regulamentar minimamente a concessão desta Licença na Instituição.

Nesse sentido, o estudo de caso propõe discutir questões referentes à concessão da Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora, considerando a falta de critérios estabelecidos e o procedimento atualmente utilizado pela instituição.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Neste capítulo serão apresentados os aspectos teóricos norteadores desta pesquisa, que tem o objetivo de compreender quais procedimentos podem ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão da Licença para Capacitação, considerando que esta é um direito do servidor que está relacionado à qualidade do serviço público.

Este capítulo vai tratar das abordagens metodológicas, da fundamentação teórica e da análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, considerando o contexto apresentando no capítulo 1.

Assim, o capítulo possui 3 seções, em que a primeira está voltada para o referencial teórico, que dará embasamento para as discussões; a seção 2.2 mostrará a metodologia utilizada na pesquisa; e a última seção será a apresentação e análise dos dados encontrados.

## 2.1 REFERENCIAL TEORICO

Esta seção trata dos referencias teóricos que deram embasamento para este estudo de caso, bem como apresenta os conceitos dos modelos de Administração Pública, relacionando-os com a temática da capacitação. Traz também um breve histórico acerca da capacitação no serviço público, com vistas a demonstrar que o desenvolvimento contínuo dos servidores tornou-se essencial nas instituições públicas, sendo a capacitação a melhor maneira para direcionar os servidores, a fim de que desenvolvam suas competências, a capacidade de autorreflexão e o espírito participativo, agregando valor à instituição, além de contribuir para as tomadas de decisões.

O quadro 9, a seguir, apresenta a síntese do Referencial Teórico que fundamenta as reflexões desta dissertação, bem como os eixos norteadores da pesquisa.

Quadro 9 - Síntese do Referencial Teórico que fundamenta as reflexões desta dissertação

| EIXOS | AUTORES | REFLEXÃO |
|---|---|---|
| **Administração Pública no Brasil** | Amaral (2006), Bergue (2010), Carvalho et al (2009), Paes de Paula (2005), Kobiyama e Souza (2010), Oliveira e Medeiros (2011), Passador, Shinyashiki e Rocha (2012), Zwick et al. (2011) | Gestão de Pessoas, Gestão por competências, Modelos de Administração pública. |
| **Capacitação no serviço público** | Cavalcante et al (2018), Junckes (2015), Lacerda (2013), Nelson (2011), Victoi (2015) | Qualificação e desenvolvimento na carreira. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir desse referencial e desses eixos norteadores elencados no quadro 09, o presente capítulo busca apresentar a Administração Pública, a Gestão de Pessoas no serviço público, especificamente no tocante à capacitação, para que, no capítulo 03 seja possível estabelecer estratégias e ações ao diagnóstico apresentado anteriormente no capítulo 1.

### 2.1.1 Administração Pública e a capacitação dos servidores

Para se chegar ao conceito de administração pública, faz-se necessário primeiro conhecer o termo “Administração”. Muitas são as definições possíveis para a palavra; uma delas conecta a administração à tarefa de gerenciar negócios, sejam eles próprios, de terceiros ou ainda públicos. Segundo Barros Neto (2001), a administração enquanto ciência é resultado de um processo histórico de desenvolvimento da humanidade e por isso seu conceito é um pouco mais complexo. O objetivo do estudo de tal ciência é melhorar o modo como as organizações são gerenciadas.

Para Silva (2008, p. 4), “[...] organizações bem administradas desenvolvem consistência, crescimento e prosperidade; já as mal administradas declinam, e muitas vezes, morrem”. Bergue (2010) define o termo como execução contínua e virtuosa do processo administrativo o qual é constituído de quatro fases

fundamentais: planejamento, organização, direção e controle. Nesse sentido, unindo ambas as definições, é possível afirmar que a administração é a execução das atividades de planejamento, organização, direção e controle utilizando os recursos sejam eles materiais, físicos, financeiros, ou humanos, para ao final do processo obter êxito no alcance dos objetivos organizacionais.

A administração é direcionada aos diferentes tipos de organizações, incluindo as públicas. Barros Neto (2001) destaca que a Administração Pública brasileira tem se baseado na forma de gestão das empresas privadas, devendo, contudo, ser resguardadas as devidas diferenças do contexto social, político, histórico e legal, no qual essas organizações estão inseridas.

De acordo com Oliveira (2013, p. 13), a expressão “administração pública” pode ser empregada em diferentes contextos, com diferentes significados, podendo ser entendida como “o aparelho do Estado”, o processo ou atividade da administração dos negócios públicos ou a expressão pode também se referir a uma área de investigação intelectual, isto é, a uma parte do saber humano (como a história ou a matemática), que podemos conhecer e que evolui com o passar do tempo, por meio da prática e do método científico.

De acordo com Passador, Shinyashiki e Rocha (2012), no Brasil podemos identificar três grandes períodos no que tange à Administração do Estado: o período clássico, o período desenvolvimentista e a administração gerencial pública.

Paes de Paula (2005, p.39) defende um quarto modelo, o societal. Segundo a autora, a origem da vertente da qual deriva a administração pública societal está ligada à tradição mobilizatória brasileira, que alcançou o seu auge na década de 1960, quando a sociedade se organizou pelas reformas no país.

> Após o golpe de 1964, essas mobilizações retornaram na década de 1970, período no qual a Igreja Católica catalisou a discussão de problemas coletivos nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), inspirada pelos ideais da teologia da libertação e da educação popular. Promovendo os clubes de mães, os grupos de estudos do Evangelho e os encontros de jovens, as CEBs se consolidaram como um espaço alternativo para a mobilização política ao estimular a participação popular no debate das dificuldades cotidianas, contribuindo para a formação de lideranças populares (PAES DE PAULA, 2005, p. 39).

As lideranças populares nascidas nestes movimentos encontraram espaço e um ambiente propício para a resolução de questões que implicavam na

qualidade de vida da sociedade, originando reivindicações populares junto ao poder público. Paes de Paula (2005) destaca que nesse período emergiram demandas por bens de uso coletivo, como transporte, habitação, abastecimento de água, saneamento básico, saúde e creche.

A autora supracitada aponta que a vertente societal enfatiza principalmente a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.

Pereira (1996) pondera que a administração burocrática clássica foi implantada no Brasil em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional. A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo prevaleciam.

Ainda de acordo com Pereira (1996), tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surgiu assim a administração burocrática. Entretanto, Pereira (1996) ressalta que o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real, pois a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

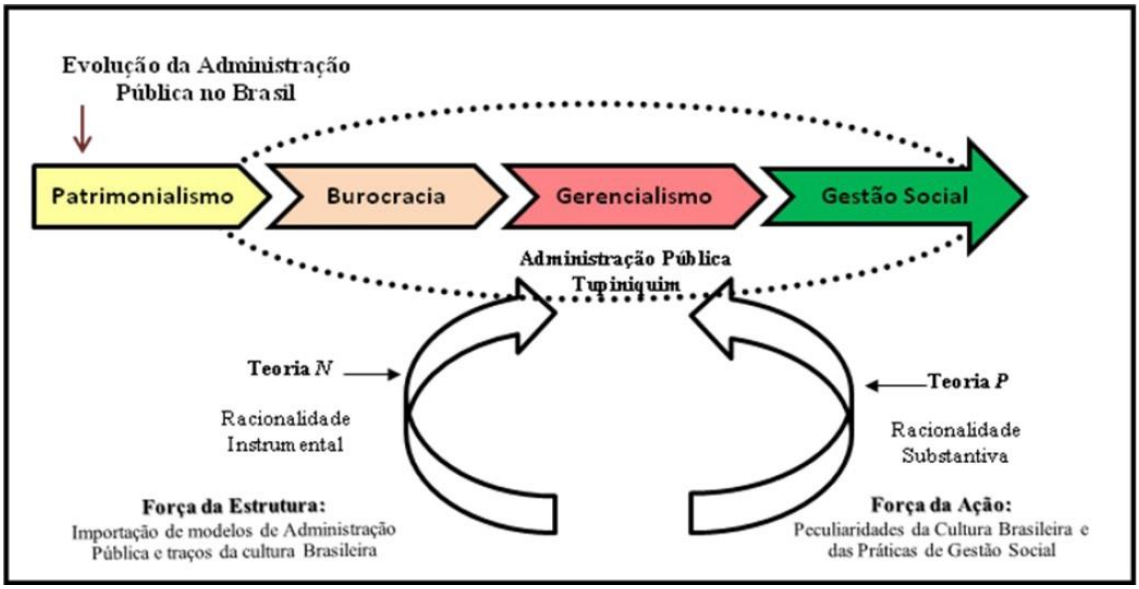
Passador, Shinyashiki e Rocha (2012) destacam que durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o economista Luiz Carlos Bresser-Pereira, então indicado ao Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado que culminou na criação da Emenda Constitucional nº 19/1998, que consolidou no Brasil a fase da administração pública gerencial, que pode ser entendida como um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

De acordo com Zwick et al. (2011), tendo em vista a singularidade brasileira, a proposta gerencialista foi tropicalizada em função de suas particularidades, transformando-se em uma “Administração Pública Tupiniquim”,

uma vez que há uma hibridização das propostas patrimonialista, burocrática, gerencial e societal, sendo estas somadas às demais características existentes na realidade do país, de modo a se formar uma configuração autêntica de gestão.

Os autores acima citados definem a evolução da Administração Pública no Brasil conforme a figura 10:

Figura 10 - Evolução da Administração Pública no Brasil




Fonte: Zwick et al. (2011).

A Figura 10 demonstra que a Administração Pública Tupiniquim integra os modelos burocrático, gerencial e a gestão social ou societal. Percebe-se, no entanto, que o pontilhado não abarca totalmente o modelo patrimonialista; os autores destacam que mesmo tendo sido intensamente combatido pelos governos supranacionais desde a década de 1960 no Brasil, o patrimonialismo ainda não foi eliminado das práticas públicas brasileiras, estando ainda arraigado na esfera política, principalmente em regiões interioranas e pobres, em que a dependência da máquina pública se tornou cultural, mediada pela defesa de interesses particularizados.

Na perspectiva da administração gerencial, as atividades de planejamento, organização, direção e controle devem fundamentar o resultado das ações. Para tanto, segundo Bergue (2010), as organizações devem não apenas privilegiar a eficiência, mas também se orientar para o alcance da eficácia e efetividade das ações governamentais.

Traçando um paralelo entre os modelos de Administração pública e o caso de gestão proposto, que trata sobre a capacitação no serviço público, é importante analisarmos que a partir da administração burocrática, quando houve a preocupação com o aprimoramento do profissionalismo, e principalmente com a administração gerencial, a capacitação passou a ser uma ferramenta utilizada na busca de maior eficiência e eficácia nas organizações públicas.

O desenvolvimento contínuo dos servidores tornou-se essencial nas instituições públicas, considerando a necessidade de adaptação às constantes mudanças tecnológicas e sociais e às reformas administrativas executadas na Administração Pública.

Nesse sentido, ganha destaque nos últimos anos a Gestão de Pessoas na Administração Pública, já que nota-se cada vez mais a necessidade de desenvolvimento de competências de gestores e servidores para atuar além das rotinas do serviço e encontrar alternativas que gerem resultados mais eficientes para a sociedade.

Oliveira e Medeiros (2011, p. 26) conceituam gestão de pessoas como

> [...] um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 26).

Nesse sentido, os autores ponderam que, além de estar em consonância com a finalidade organizacional, o órgão responsável pela gestão de pessoas na instituição deve também proporcionar ações que favoreçam o cumprimento desta finalidade.

Bergue (2010, p. 18) define a Gestão de Pessoas no setor público como um

> [...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

Para o autor, a gestão de pessoas cumpre as quatro fases do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), pois planeja as

necessidades comuns entre a instituição e os servidores, organiza os recursos necessários ao atendimento destas necessidades, direciona esforços para a conquista dos objetivos institucionais e individuais e controla o desempenho efetivo, de forma a retificar erros que podem ocorrer ao longo do processo.

Destaca-se dentre esses esforços a capacitação em serviço é um importante meio para que as instituições e as pessoas que nela trabalham possam alcançar seus objetivos, sejam eles institucionais ou pessoais. Lacerda (2013) destaca que a capacitação de pessoal é de fundamental importância para o sucesso das instituições e saber utilizar adequadamente essa ferramenta pode trazer grandes benefícios à instituição e seus servidores.

Amaral (2006, p. 549) pondera que

> o aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual (AMARAL, 2006, p. 549).

Nesse sentido, o aperfeiçoamento permanente de servidores precisa estar vinculado a uma capacitação que abarque as necessidades institucionais e esteja conectada com as inovações técnicas, culturais, financeiras e também motivacionais.

A próxima sub-seção vai abordar a capacitação como instrumento para qualificação e desenvolvimento na carreira dos servidores públicos federais das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES.

### 2.1.2 A capacitação como instrumento para qualificação e desenvolvimento na carreira

A capacitação é definida por Victoi (2015) como um conjunto de conhecimentos e aptidões que permitem a intervenção no meio de trabalho para desenvolver as funções encomendadas e alcançar os objetivos estabelecidos de uma instituição.

A autora defende que devem ser evitadas capacitações gerais e que não correspondam às necessidades dos cargos existentes, e que os servidores precisam

melhorar suas competências na área e função específica de trabalho. Destaca que os cursos de capacitação devem ser mais direcionados às suas funções e não apenas atenderem aos servidores de forma geral, e que para isso deve ser feito um levantamento das reais necessidades de capacitação e que estas devem ser programadas objetivamente, de acordo com as necessidades de cada setor.

Para Cavalcante et al (2018), um fator muito importante para a administração pública é que, além de capacitar os servidores, ela também precisa buscar a eficácia de forma a otimizar a utilização dos recursos. Ou seja, se há investimento financeiro no servidor para que ele se capacite é necessário ter controle do retorno para a instituição após a capacitação.

No tocante à capacitação de servidores, Souza (2016) pondera sobre a importância de se aproveitar melhor todos os meios destinados à formação e qualificação dos diversos profissionais. Para isso, é necessário um diagnóstico das reais necessidades da instituição e a implementação de ações para que elas sejam satisfeitas, em busca de um aumento da qualidade dos serviços e de um melhor aproveitamento de sua estrutura física e dos recursos humanos disponíveis.

O mesmo autor salienta que, dessa forma, ganham relevo políticas que visem a verificar: a) se as ferramentas e os conceitos utilizados no processo de capacitação/qualificação estão alinhados com os objetivos institucionais; b) se existe uma definição clara dos propósitos de cada curso ou evento a serem promovidos; c) se as novas habilidades adquiridas são utilizadas nos serviços desempenhados ou se há a necessidade de uma capacitação em serviço (construindo mecanismos que possibilitem uma troca de experiências entre os diversos servidores).

Kobiyama e Souza (2010, p. 02) afirmam que “o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas nas organizações é fundamental para a implementação do plano estratégico da organização”.

Nelson (2011) pondera que o ordenamento jurídico atual está dotado dos institutos necessários ao administrador público para que este possa promover a capacitação e modernização do Estado no tocante à gestão de pessoas. O autor enfatiza que a capacitação continuada em cursos de curta, média e longa duração, mostra-se como uma das principais ferramentas de gestão pública na moderna visão do Estado eficiente.

O mesmo autor ressalta ainda que a capacitação constitui-se numa obrigação compartilhada entre a Administração e o servidor público. Todavia, a maior

parcela deste *munus publico*[10] pertence ao poder público, na medida em que o servidor é a parte mais frágil desta relação, e, tomando como premissa que o custeio da máquina pública é oriundo do pagamento de tributos de todos os cidadãos, incluem-se neste rol os próprios servidores públicos.

O autor destaca ainda que, o que se nota é uma gama de servidores desmotivados e não capacitados, e do outro lado um pequeno número de servidores públicos tentando se capacitar e encontrando pela frente uma série de entraves burocráticos, passando a se capacitar por conta própria sem um incentivo da administração.

No que se refere à capacitação nas instituições de ensino superior, Junckes (2015) defende a ideia de que as instituições universitárias necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, de pesquisa e de extensão e que a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES contribui para o desenvolvimento permanente dos servidores objetivando a melhoria no desempenho de suas atividades e o desenvolvimento da instituição.

Souza (2016) destaca que no tocante à capacitação profissional nas Universidades públicas brasileiras, a necessidade de constante aperfeiçoamento profissional ganha mais relevo ao considerarmos a expansão do ensino superior que se deu no Brasil nos últimos anos.

Sobre as transformações ocorridas em virtude da implementação do REUNI, conforme já citamos no capítulo 1, Kobiyama e Souza (2010, p. 02) ressaltam que “novas perspectivas se abrem para, através de um trabalho integrado com os servidores mais experientes, impulsionar as mudanças necessárias no âmbito acadêmico e administrativo nessas instituições”.

Nelson (2011) salienta que é dever do poder público formar e aperfeiçoar os servidores públicos para fins de atingir as finalidades do Estado bem como também consigna o ônus para o servidor que não buscar os meios de capacitar-se, na medida em que poderá não obter promoções em sua carreira.

No tocante à exigência dos cursos de capacitação para promoção nas carreiras, Nelson (2011) pondera que esta mostra-se bastante razoável uma vez que

[10]*Munus*, em latim, significa encargo, dever, ônus, função. Trata-se de obrigação decorrente de acordo ou lei, sendo que, neste último caso, denomina-se *múnus público*. O dever de prestar depoimento como testemunha, por exemplo, é considerado um *múnus público*, assim como o dever de votar.

de um lado temos para o Estado a melhora na eficiência e noutro para o servidor o avanço na carreira.

Kobiyama e Souza (2010) destacam que, especialmente no ambiente universitário, onde novas formas de ensinar e novas linhas de pesquisa e extensão podem ser desenvolvidas, o pensar sobre uma política de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade.

Nesse sentido, percebemos que as Universidades devem estar preparadas para investir na capacitação de pessoas, priorizando a regulamentação interna para a melhor aplicação dos institutos jurídicos de capacitação institucional, dentre eles a Licença para Capacitação.

Como visto no Capítulo 1, para a concessão da Licença para Capacitação não é necessário, somente, o cumprimento do quinquênio, mas também, da avaliação e verificação do órgão/entidade quanto à relevância do curso para a Instituição, ou seja, se o curso pretendido tem correlação com as atribuições do cargo ou função do servidor, haja vista que o usufruto de tal direito se dá no interesse da Administração.

No âmbito da UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora, Souza (2016, p. 20) pondera que a universidade busca a formação continuada de seus servidores, oferecendo cursos e incentivos, os quais, direta ou indiretamente, podem impactar nas atividades desempenhadas. Muitos eventos realizados são utilizados para o desenvolvimento na carreira, por meio da progressão por capacitação profissional, no caso dos TAES e na promoção/aceleração no caso dos docentes.

Sovienski e Stigar (2008, p. 53) apontam que “[...] a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização”.

De acordo com aqueles autores,

> [...] O setor de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e

> dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p.53).

Fica em destaque a importância da política de gestão de pessoas no que se refere ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e à atuação de forma motivada e eficiente, resultando em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão.

Concordando com essa ideia, Souza e Kobiyama (2010) afirmam ainda que todos os servidores têm potenciais, e para que alcancem um padrão de excelência é necessário que se tenha um ambiente estruturado, a fim de obter um maior aproveitamento.

Neste contexto, faz-se necessário apresentar, de forma sucinta, um recurso relevante à gestão de pessoas: a gestão por competências.

No que tange à gestão por competências, o decreto 5.707/2006, em seu artigo 2º, inciso II, define a gestão por competências na Administração Pública:

> Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:
> II - gestão por competência: 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, 2006).

A definição da gestão por competências no âmbito da Administração Pública, de acordo com Beckert e Narducci (2014), vai ao encontro da proposta de competência definida por estudiosos norte-americanos. Para esses estudiosos a competência é concebida como “[...] um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa precisa possuir” (BECKERT; NARDUCCI, 2014, p. 45).

Victoi (2015) destaca a importância da gestão por competências, pois ela permite ao servidor desenvolver habilidades e atitudes necessárias para alcançar os objetivos da instituição.

A autora aponta que os cursos de capacitação devem ser direcionados às funções de cada servidor e que para isso deve ser feito um levantamento das reais necessidades de capacitação de cada setor e que estas devem ser programadas objetivamente.

No que se refere à gestão por competências, Amaral (2006) pondera que

> O modelo de gestão por competências aumenta a responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações (AMARAL, 2006, p.555).

A autora defende que além das capacitações ofertadas, deve se dar importância à gestão por competências, pois ela permite ao servidor desenvolver habilidades e atitudes necessárias para alcançar os objetivos da instituição.

Carvalho et al (2009) afirmam que o modelo de gestão de pessoas por competências é, por sua própria natureza, um provocador e ampliador de debates. Segundo os autores, para tornar a gestão mais efetiva é preciso discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores de acordo com as necessidades institucionais, fazendo com que a gestão por competência se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazos.

Sendo assim, a capacitação vinculada ao desenvolvimento de competências contribui para o processo de inovação na instituição.

Para Barbosa e Cintra (2012)

> A gestão de competência é uma ferramenta de gestão de recursos humanos pautada na interlocução das estratégias inseridas no contexto de inovação em que a gestão dos recursos humanos necessários para adaptação, evolução e alcance de desempenhos esperados se dá em um ambiente de intensa mudança (BARBOSA; CINTRA, 2012, p. 33).

Essa interlocução de estratégias é de suma importância no que tange à inovação e ao aprimoramento da política de capacitação ofertada pelas instituições aos servidores, podendo contribuir de forma significativa no desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

Nesse tocante, Jacinto e Vieira (2008) afirmam que inovar é fazer algo como não foi feito antes. As autoras destacam que

> se pode inferir que as competências acumuladas privilegiam mudanças de cunho estrutural, com o objetivo de absorver os reflexos da relação entre os agentes e o ambiente, com o acréscimo de novos elementos como incerteza, progresso tecnológico e inovação (JACINTO; VIEIRA, 2008, p. 03).

A inovação traz, de fato, mudanças de cunho estrutural. No caso das Instituições Federais de Ensino Superior, que lidam no cotidiano com ações de ensino, pesquisa e extensão, essas mudanças podem estar intimamente atreladas à capacitação de pessoal e à gestão por competências.

No caso da UFJF, a gestão por competências está prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. O documento afirma que o principal objetivo é: "[...] adequar as competências requeridas ao exercício do cargo às competências do servidor que irá exercê-lo" (UFJF, s/d (b), p. 78).

O plano aponta ainda que a gestão por competências objetiva:

> [...] treinar e desenvolver melhor os recursos humanos que já compõem o quadro efetivo da UFJF, sempre buscando fomentar capacitação e qualificação sinérgica com as atribuições inerentes a cada cargo, que por sua vez devem estar em consonância com o que a Universidade necessita de cada profissional (UFJF, s/d (b), p. 80).

Dessa forma, é possível inferir que a gestão por competências, por estar contemplada como ação a ser desenvolvida no PDI da UFJF, pode se tornar um modelo de gestão a ser utilizado para direcionar as políticas e práticas na gestão de pessoas na Universidade, que pode refletir nas questões relacionadas ao processo de Licença para Capacitação na instituição.

Partindo dessa perspectiva, o processo de Licença para Capacitação na UFJF será analisado em um diálogo com as características da Administração Pública e da Gestão de Pessoas, de forma a identificar as possíveis dificuldades no decorrer do processo e as possibilidades de atuação da PROGEPE para o seu aperfeiçoamento.

A próxima seção discorre sobre a metodologia aplicada ao trabalho e o instrumento de coleta de dados.

## 2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se insere em uma abordagem qualitativa, uma vez que, de acordo com André (2013), neste tipo de abordagem o conhecimento é um processo construído socialmente pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, de acordo com sua realidade.

Câmara (2013) reforça que um dos objetivos de uma pesquisa qualitativa é verificar o ponto de vista dos seus participantes sobre uma experiência, uma ideia, ou um evento. Assim, segundo a autora, uma pesquisa de orientação qualitativa fornece dados descritivos essenciais para o "[...] desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação" (CAMARA, 2013, p. 181-182).

De acordo com Yin (2001, p. 19),

> os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p.19).

Segundo o autor, esta estratégia de pesquisa "[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real", como dos processos organizacionais e administrativos de uma instituição, por exemplo. (YIN, 2001, p.21).

André (2013) apresenta o estudo de caso como sendo uma pesquisa que foca em um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas dimensões, ressaltando a necessidade de uma análise mais profunda.

Segundo Dencker (2000) o estudo de caso pode abranger análise de exame de registros, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. Seu objeto pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações, ou até mesmo uma situação.

Tratando-se a presente dissertação de um estudo de caso, esta seção apresenta a metodologia utilizada na pesquisa (conforme quadro 10, a seguir) para analisar as questões relacionadas à Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Quadro 10 - Metodologia utilizada

| **Orientação utilizada** | **Pesquisa qualitativa** |
|---|---|
| Meios utilizados:<br>Pesquisa documental;<br>Pesquisa bibliográfica e Pesquisa de campo | Estudo de caso |
| Universo e amostra: | Atores relacionados ao processo de Licença para Capacitação na UFJF |
| Coleta de dados: | Análise documental e Entrevistas semiestruturadas. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O levantamento de dados para análise documental no presente estudo de caso teve como embasamento: a legislação atual sobre Licença para Capacitação dos servidores públicos federais (que por ser inespecífica em vários pontos causa dúvidas quanto à interpretação), os problemas diagnosticados na análise dos processos recebidos na GAQC e as notas técnicas que fazem referência ao tema Licença para Capacitação.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa documental pode ser realizada a partir de qualquer registro escrita ou magnética, elaborada com finalidades diversas, sendo capaz de comprovar algum fato ou acontecimento. Dessa forma, com base em relatórios da GAQC foi feito um levantamento das Licenças para Capacitação deferidas nos anos de 2016, 2017 e 2018, com vistas a possibilitar um mapeamento das mesmas.

Optou-se, no desenvolvimento da pesquisa, pelas entrevistas como instrumentos de pesquisa de campo, já que elas

> são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados (DUARTE, 2004, p. 215).

Ainda no que se refere às entrevistas, Vergara (2009) enfatiza que é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo. A autora destaca ainda que o número de entrevistas deve prosseguir enquanto estiverem aparecendo informações originais

ou que possam indicar novos olhares à pesquisa e deve cessar quando as informações se tornam redundante, conformando um ponto de saturação.

Manzini (2004) pondera que a entrevista não estruturada é também conhecida como entrevista aberta ou não diretiva, a entrevista estruturada é conhecida como entrevista diretiva ou fechada, e a entrevista semiestruturada é conhecida como semidiretiva ou semi-aberta.

Neste estudo de caso, optou-se pela entrevista semiestruturada. Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

O autor complementa, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações. (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

De acordo com Manzini (2003, apud Toloi e Manzini, 2013), o roteiro de entrevistas tem várias funções, sendo uma das principais, auxiliar o entrevistador a buscar informações sobre o objetivo da pesquisa, na sua forma de condução. Outra função, segundo o autor, seria auxiliar o pesquisador antes e no momento da pesquisa na forma de se organizar, e indiretamente a outra função, seria auxiliar o entrevistado a fornecer as informações de maneira mais fácil e com maior precisão ao entrevistado.

Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com diversos atores relacionados ao processo de Licença para Capacitação na UFJF, conforme demonstra o quadro 11, a seguir:

Quadro 11 - Participantes da pesquisa, entrevistados e justificativa

| Ator | Porque a escolha desse sujeito? |
|---|---|
| TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação **deferido** | Para analisar quais as dificuldades (se existiram) encontradas na tramitação do processo de licença para capacitação. |
| TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação **indeferido** | Para analisar quais as dificuldades (se existiram) encontradas na tramitação do processo de licença para capacitação. |
| TAE que não tenha usufruído da Licença para Capacitação ainda, mesmo tendo completado o quinquênio | Para analisar se conhece o instituto da Licença para Capacitação e identificar quais as impressões acerca do processo na UFJF. |
| Docente que teve o pedido de Licença para Capacitação deferido | Para analisar quais as dificuldades (se existiram) encontradas na tramitação do processo de licença para capacitação. |
| Docente que nunca requereu Licença para Capacitação, mesmo tendo completado o quinquênio | Para analisar se conhece o instituto da Licença para Capacitação e identificar quais as impressões acerca do processo na UFJF. |
| Chefe de Departamento de TAE cujo pedido de Licença para Capacitação foi deferido | Identificar quais critérios foram utilizados para a autorização da Licença para Capacitação e quais as impressões acerca do processo na UFJF. |
| Chefe de Departamento de docente cujo pedido de Licença para Capacitação foi deferido | Identificar quais critérios foram utilizados para a autorização da Licença para Capacitação e quais as impressões acerca do processo na UFJF. |
| Pró-reitora de Gestão de Pessoas | Analisar quais as impressões acerca do processo de Licença para Capacitação na UFJF. |
| Coordenador da CFAP – Coordenação de formação, análise e planejamento de pessoal | Analisar quais as impressões acerca do processo de Licença para Capacitação na UFJF. |
| Gerente da GAPAC – Gerência de análise, progressão e afastamentos para capacitação. | Analisar quais as impressões acerca do processo de Licença para Capacitação na UFJF. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As entrevistas foram agendadas com cada ator individualmente, conforme a disponibilidade dos entrevistados. Foram gravadas e posteriormente transcritas para análise dos dados.

Sendo assim, os dados coletados por meio das seguintes técnicas: pesquisa documental (legislação e notas técnicas), pesquisa em registros nos bancos de dados e relatórios produzidos pela PROGEPE, pesquisa nos sítios de outras cinco universidades brasileiras e entrevistas semi-estruturadas podem contribuir para uma análise mais ampla dos dados, uma vez que não foi utilizada apenas uma fonte de pesquisa.

O uso de diferentes fontes de dados amplia a confiabilidade da pesquisa e não permite que a análise se fixe em apenas uma fonte, aproximando-nos de uma triangulação (VILAS BOAS; ALENCAR, 2011).

Após o levantamento de dados conforme mencionado acima, foi realizada uma análise, buscando compreender o processo de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora, a partir dos diversos atores envolvidos, da análise documental realizada e à luz da bibliografia estudada.

Como o presente estudo visa analisar o processo de Licença para Capacitação na UFJF, foram elaborados roteiros de entrevistas (Apêndice B). Foram elencados dois grupos de atores para as entrevistas: gestores da PROGEPE e servidores. Os roteiros foram elaborados de forma a dialogar com os eixos norteadores da pesquisa e visando obter subsídios para o Plano de Ação.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de abril de 2019, conforme o cronograma constante do quadro 12, a seguir:

Quadro 12 - Cronograma de entrevistas

| **Ator** | **Data e horário da entrevista** |
|---|---|
| TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação **indeferido** | 03 de abril de 2019, às 18:30h |
| Docente que nunca requereu Licença para Capacitação, mesmo tendo completado o quinquênio | 09 de abril de 2019, às 10:00h |
| TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação **deferido** | 10 de abril de 2019, às 09:45h |
| Ex-gerente da GAPAC – Gerência de análise, progressão e afastamentos para capacitação. | 10 de abril de 2019, às 12:30h |
| TAE que não tenha usufruído da Licença para Capacitação ainda, mesmo tendo completado o quinquênio | 10 de abril de 2019, às 14:30h |
| Chefe de Departamento de docente cujo pedido de Licença para Capacitação foi deferido | 23 de abril de 2019, às 16:40h |
| Docente que teve o pedido de Licença para Capacitação deferido | 23 de abril de 2019, às 17:50h |
| Pró-reitora de Gestão de Pessoas | 24 de abril de 2019, às 14:30h |
| Ex-coordenador da CFAP – Coordenação de formação, análise e planejamento de pessoal | 25 de abril de 2019, às 14:10h |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Foram definidos dois grupos de atores a serem elencados para as entrevistas de acordo com os dois eixos norteadores da pesquisa, quais sejam: Administração Pública no Brasil e Capacitação no serviço Público.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram pré-agendadas com os entrevistados, de acordo com a disponibilidade de cada um e que a pesquisadora não obteve autorização da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, seu setor de lotação, para realizar as entrevistas na PROGEPE ou em qualquer outro lugar durante seu horário de expediente. Esse foi um entrave encontrado durante essa fase da pesquisa, uma vez que os entrevistados são também servidores da UFJF e somente dispunham de tempo para a entrevista durante o horário em que se encontravam na Universidade (em horário de expediente). Esse fato prejudicou bastante o andamento da pesquisa, e causou estranhamento a essa pesquisadora, que entende o mestrado profissional como sendo do interesse da Instituição, uma vez que propõe um Plano de Ação voltado para a melhoria do serviço público, especificamente para seu setor de lotação.

O quadro 13, a seguir, demonstra a definição dos grupos de atores entrevistados e os objetivos das entrevistas:

Quadro 13 - Definição dos grupos de atores entrevistados e objetivos das entrevistas

| Eixos teóricos | Grupos de atores | Objetivos da entrevistas | Objetivos específicos da pesquisa | Objetivo geral da pesquisa |
|---|---|---|---|---|
| **Administração Pública no Brasil** | **GRUPO 01:** GESTORES | 01 - Analisar quais impressões acerca do processo de Licença para Capacitação na UFJF;<br><br>02 - Identificar possíveis dificuldades/entraves relacionados com este processo sob o ponto de vista da Gestão e<br><br>03 - Identificar quais critérios são utilizados para deferimento da Licença para Capacitação na UFJF. | Descrever quais procedimentos atuais que são adotados pela Universidade Federal de Juiz de Fora para a concessão da Licença para Capacitação, considerando que esta é um direito do servidor que está intimamente relacionado à qualidade na prestação dos serviços públicos;<br><br>Analisar as dificuldades inerentes ao processo de Licença para Capacitação e<br><br>Propor um Plano de Ação que regulamente a concessão desta Licença, criando critérios e procedimentos específicos para a UFJF. | Propor procedimentos e critérios objetivos que possam auxiliar a equipe técnica da GAQC no que se refere aos processos de Licença para Capacitação, considerando a falta de critérios definidos para respaldar a concessão desta. |
| **Capacitação no serviço público** | **GRUPO 02:**<br><br>SERVIDORES | 01 – Analisar se conhecem o instituto da Licença para Capacitação;<br>02 – identificar quais as impressões acerca do processo na UFJF<br>03 - analisar quais as dificuldades (se existiram) encontradas na tramitação do processo de licença para capacitação. | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os dados obtidos nas entrevistas com esses atores permitiram uma análise das impressões acerca do processo de Licença para Capacitação na UFJF, a identificação de possíveis dificuldades/entraves relacionados com este processo, sob o ponto de vista da gestão e também dos servidores, bem como a identificação dos critérios utilizados para deferimento da Licença para capacitação.

No dia 03 de abril de 2019, às 18:30h, foi realizada uma entrevista teste, com o objetivo de verificar se o instrumento elaborado para a pesquisa estava adequado. Após a transcrição da entrevista e análise da mesma, verificou-se que as perguntas elaboradas foram compreendidas pela entrevistada e estavam em conformidade com a finalidade do estudo. Portanto, a entrevista teste também foi utilizada na análise dos dados.

Antes de cada entrevista, a pesquisa foi apresentada aos entrevistados e entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) para assinatura. Tal termo foi assinado por cada um dos entrevistados e pela pesquisadora em duas vias, sendo uma delas arquivada com a pesquisadora e a outra entregue ao entrevistado. Com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para fins de registro dos dados.

Sendo assim, com a utilização deste instrumento de pesquisa, foi possível verificar a percepção dos entrevistados e analisar o processo de Licença para Capacitação de forma ampla desde seus procedimentos iniciais, como veremos na sessão seguinte.

## 2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção dedica-se à apresentação e análise dos dados colhidos na pesquisa de campo. Nossa organização baseia-se na divisão em dois eixos de análise, quais sejam: organização da capacitação na UFJF e visão geral do processo de Licença para Capacitação na UFJF.

### 2.3.1 Organização da capacitação na UFJF

O foco dessa parte da entrevista foi dimensionar a experiência e a relação de cada um dos entrevistados com a questão da capacitação dos servidores na

Universidade Federal de Juiz de Fora desde o momento da posse, identificando também como são organizadas as ações de capacitação tanto no que se refere à carreira TAE quanto docente.

Como visto no referencial teórico, Junckes (2015) defende a ideia de que as instituições universitárias necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, de pesquisa e de extensão e que a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES contribui para o desenvolvimento permanente dos servidores, objetivando a melhoria no desempenho de suas atividades e o desenvolvimento da instituição.

Com o objetivo de identificar a percepção dos entrevistados no tocante à organização da capacitação na UFJF, os questionamentos dessa parte da entrevista envolveram perguntas sobre as informações que são disponibilizadas pela Universidade no momento da posse no tocante à capacitação, sobre as iniciativas (ou incentivos) existentes por parte do setor de lotação de cada entrevistado no que diz respeito à capacitação dos servidores (TAES e docentes), sobre a forma com que a demanda de cursos a serem realizados pelos servidores daquele setor de lotação chega até a PROGEPE, sobre a impressão acerca da política de capacitação da UFJF e as sugestões para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas aos servidores.

No que tange às informações que são disponibilizadas pela UFJF no momento da posse, a maioria dos entrevistados afirmou que não tomaram conhecimento de ações de capacitação ofertadas pela UFJF naquele momento.

> Nenhuma. Eu só fui tomar conhecimento das informações de capacitação depois, muito depois [...] sobre a existência de cursos de capacitação e até mesmo da possibilidade de concessão da Licença para Capacitação, fui saber muito depois de quando cheguei na universidade (TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO DEFERIDO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Esse dado indica que a UFJF ainda não têm uma política de recepção aos novos servidores que contemple orientações das oportunidades de capacitação e desenvolvimento de carreira previstas na lei.

Souza (2016, p. 48) destaca que

> É fundamental a atuação do setor de Gestão de Pessoas no planejamento das ações relacionadas aos processos de capacitação e qualificação. É necessário saber onde se deseja chegar, com uma definição clara dos objetivos institucionais a serem alcançados, das lacunas existentes e das habilidades a serem desenvolvidas (SOUZA, 2016, p. 48).

Nota-se que esse planejamento de ações relacionadas aos processos de capacitação e qualificação precisa incluir também o momento de acolhimento do novo servidor, por se tratar de uma ocasião importante e que pode contribuir significativamente para a relação daquele servidor com a instituição e com a própria carreira.

A entrevista com o docente que nunca requereu Licença para Capacitação mesmo tendo completado o quinquênio traz um dado interessante, pois ele faz um comparativo entre a UFJF e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, de onde ele veio redistribuído:

> [...] Na UFRN a gente recebia muitas informações sobre a capacitação, e a gente inclusive tinha uma orientação, no tempo que a gente entrava, que era muito mais próxima. Aqui na UFJF a gente fica muito mais solto e, por exemplo, eu escutava falar alguma coisa de capacitação, mas somente em conversas com colegas mais antigos, que falavam: “ah, tem isso”, “ah, tem aquilo”. Mas pra ser muito sincero, até num comparativo que eu faço, eu acho que na UFRN havia um acompanhamento muito melhor que na UFJF (DOCENTE QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUENIO, entrevista realizada em 09/04/2019).

A fala do entrevistado vai ao encontro do que fora afirmado na seção 1.4.2 do presente trabalho, onde a pesquisa em outras universidades apontou a existência de normativas e regramentos sobre a capacitação na UFRN, inclusive a existência de uma Resolução específica sobre Afastamentos e Licenças para Capacitação, demonstrando a preocupação por parte daquela instituição com a capacitação dos servidores.

Apenas dois entrevistados ocupantes de cargos de gestão e um servidor TAE (o que não usufruiu da Licença para Capacitação mesmo já tendo completado o quinquênio) é que mencionaram a existência de um curso voltado aos novos

servidores, denominado “Seminário de Integração de Carreiras” no que diz respeito às informações referentes à capacitação no momento da posse:

> Quando nós entramos aqui na Universidade nós temos que passar por alguns cursos de capacitação quando estamos na fase de estágio probatório e ali nós temos contato com algumas oportunidades formativas e depois disso eu acho que é por conta do próprio servidor... que busca as oportunidades de capacitação dentro da própria área de atuação dele (CHEFE DE DEPARTAMENTO DE DOCENTE CUJO PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO FOI DEFERIDO, entrevista realizada em 23/04/2019).

> Pelo que eu tenho conhecimento, quando o servidor ingressa na Universidade, ele passa pelo Seminário de Integração, onde as pessoas recebem informações de diversas áreas relacionadas à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, em relação ao desenvolvimento de carreiras (EX-COORDENADOR DA CFAP – COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO, ANÁLISE E PLANEJAMENTO DE PESSOAL, entrevista realizada em 25/04/2019).

> A gente teve um Seminário de Integração, que falava dos cursos, falava dos programas aqui, que na época era o PROQUALI, reserva de vagas na especialização e os cursos de capacitação que a PRORH oferecia. Mas em relação à Licença em si não foi falado nada não. Eu sabia que eu tinha direito depois de 05 anos [...] (TAE – QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUÊNIO, entrevista realizada em 10/04/2019).

O Seminário de Integração de Carreiras, de acordo com as informações contidas na página da UFJF é um curso semipresencial com total de 30 (trinta) horas, promovido pela PROGEPE, que tem como objetivo apresentar a UFJF e seus diversos setores aos novos servidores docentes e técnico-administrativos em educação; sendo, no caso dos docentes, a participação no seminário condicionada à conclusão do período probatório (UFJF, 2018).

No tocante às iniciativas (ou incentivos) existentes por parte do setor de lotação no que diz respeito à capacitação dos servidores, os entrevistados (exceto a servidora TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação deferido) afirmaram que são muitos os incentivos por parte da Universidade para a capacitação, desde a oferta de cursos no PROCAP - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores Técnico-Administrativos, passando pelo PROQUALI - Programa de Apoio à Qualificação dos Servidores da UFJF (que visa o oferecimento de bolsas de estudo aos contemplados em edital específico), pela reserva de vagas em cursos de

especialização *latu* e *stricto sensu* aos servidores da UFJF e a reserva de vagas nos cursos de línguas estrangeiras nos PU - Programas de universalização de línguas estrangeiras.

Importante mencionar que o presente trabalho é fruto de uma política de capacitação da UFJF, que reserva vagas no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, oferecido em parceria com o CAED (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação), aos servidores efetivos da Universidade Federal de Juiz de Fora, tanto TAES como Docentes.

Na opinião desta pesquisadora, esta é uma política de capacitação muito efetiva, que implica, além dos ganhos salariais, em ganhos institucionais, uma vez que a dissertação resulta num Plano de Ação a ser aplicado no setor de lotação de cada servidor contemplado por esta política, e também reflete em ganhos pessoais para o servidor que tem a oportunidade de obter uma titulação, contribuindo para a melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados pela Universidade à comunidade.

No que se refere ao PROQUALI, a Pró-reitora de Gestão de Pessoas destaca que

> O PROQUALI não é para pagar mensalidade, ele é uma bolsa para incentivar o estudo, o acesso às bibliografias. A Universidade Federal de Juiz de Fora investe hoje dois milhões de reais no PROQUALI, e agora até estendemos, para especialização. Algumas vagas que ficaram remanescentes a gente estendeu para a especialização e vamos trabalhar para crescer (PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS, entrevista realizada em 24/04/2019).

Em tempos de cortes de verbas na Educação pública, em especial nas verbas discricionárias destinadas às Universidades e Institutos Federais, a existência de uma política de capacitação como o PROQUALI demonstra a preocupação da gestão atual da UFJF em alocar recursos na capacitação de servidores. Esse dado vai ao encontro do que Cavalcante e Oliveira (2011, p. 03) afirmam e que já foi citado no capítulo 1:

> a administração pública tem se esforçado para profissionalizar o seu quantitativo de servidores e modernizar os processos de gestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população e ser mais efetiva na utilização dos recursos públicos (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011, p. 03).

De fato, o aporte de dois milhões de reais para o ano de 2019 em bolsas de estudos aos servidores demonstra um esforço da administração em buscar a excelência nos serviços prestados à comunidade através da capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores.

A servidora TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação deferido foi a única entrevistada que informou que não existem iniciativas (ou incentivos) por parte do seu setor de lotação para a capacitação dos servidores. Contudo, no mesmo setor de lotação desta servidora, foi entrevistado outro servidor TAE (o que não usufruiu da Licença para Capacitação mesmo tendo completado o quinquênio), e este servidor informou que

> [...] na equipe em que eu trabalho aqui na CAMP, a gente tinha uma preocupação em aprimorar, de tentar fazer cursos online, cursos principalmente para área de bancos de dados. Eu fiz um curso de mapeamento de processos, para mexer no BIZAGI, curso do SEI... Então a gente tinha um incentivo, eu não sei dizer se era um incentivo... mas era de acordo com as demandas aqui (TAE – QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUÊNIO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Nota-se, portanto, que num mesmo setor de lotação, existem divergências de opiniões entre os servidores no que se refere a o que é considerado como incentivo à capacitação. A servidora, mesmo tendo tido a oportunidade de usufruir da Licença para Capacitação não citou esse fato como um incentivo à capacitação, ao passo que o servidor que não usufruiu da Licença citou os cursos que fez, mesmo fazendo um adendo de que foram realizados mediante a demanda do setor.

Cabe ressaltar que apenas esses dois depoimentos não são suficientes para embasar uma análise acerca dessa questão específica, mas o fato de apenas 01 (uma) entrevistada ter informando que não existem incentivos, indica que a maioria concorda que eles existem na UFJF.

Ainda no que se refere às oportunidades de capacitação oferecidas pela Universidade aos servidores, o ex-coordenador da CFAP destaca que

> são muitas as oportunidades. Desde capacitação até a qualificação, em diversas áreas possíveis, e isso é um grande ganho pra gente enquanto carreira, enquanto servidor. Ter a oportunidade de acessar esses programas, que antes, eram quase que exclusivamente reservado a um público específico, que tinha uma condição um

> pouco melhor financeira, uma condição funcional um pouco melhor, ou era reservado muitas vezes aos docentes. A gente já ganhou uma capilaridade muito grande na carreira TAE acessando níveis de mestrado e de doutorado (EX-COORDENADOR DA CFAP – COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO, ANÁLISE E PLANEJAMENTO DE PESSOAL, entrevista realizada em 25/04/2019).

Essa afirmativa, embora enfatize os incentivos à capacitação na carreira TAE, vai ao encontro do que afirma uma servidora docente entrevistada, que cita como incentivo por parte da Universidade o fato de poder se afastar para capacitar e o departamento se organizar para assumir suas atividades durante seu afastamento:

> Aqui, em princípio, há uma colaboração entre os professores quando um professor vai sair de licença, por exemplo. Porque aqui, de cinco em cinco anos, a gente pode se afastar para fazer um pós-doutorado. E aí tem regras; a gente entra numa lista de professores que querem se capacitar e é estudado tanto pela equipe quanto depois pelo Conselho de Unidade se a equipe que vai ficar, vai assumir as aulas, pra ver se o professor pode sair. Então, há um controle dessas saídas (DOCENTE que teve o pedido de Licença para Capacitação deferido, entrevista realizada em 23/04/2019).

Sobre esse aspecto, verifica-se que tanto na carreira TAE como na carreira docente existe um possível grau de satisfação no que se refere aos incentivos por parte da Universidade no que se refere à capacitação em geral. No entanto, esse possível grau de satisfação é apenas um indicativo, não sendo possível essa afirmação como dado concreto, uma vez que o objetivo da pesquisa não foi especificamente este.

Sobre a forma como a demanda de cursos a serem realizados pelos servidores de cada setor chega até a PROGEPE, ficou evidenciado que é de conhecimento da maioria dos entrevistados a existência do LNT (Levantamento de necessidades de treinamento). Essa maioria deve-se ao fato de que maior número de entrevistados é da carreira TAE, uma vez que os entrevistados da carreira docente demonstraram desconhecer como se dá esse processo, conforme veremos adiante.

Sobre esse levantamento de necessidades, a ex-gerente de capacitação da PROGEPE, que foi entrevistada nessa pesquisa por ser TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação indeferido, apontou que

> todo ano existia o levantamento de necessidade de capacitação. Era um formulário enviado para todos os servidores da Universidade via e-mail e também fisicamente, perguntando o quê que cada setor precisa. Diante desses formulários, nós elaborávamos o curso. Interessante dizer também que nestes formulários os servidores poderiam se indicar como instrutor. Digamos que a pessoa seja muito boa numa área como a área de informática [...] a pessoa diz que o seu setor precisa, porque percebeu que seus colegas precisam daquele curso, e já se diz disposta a dar o curso, a ministrar o curso (TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO INDEFERIDO, entrevista realizada em 03/04/2019).

A existência desse levantamento de necessidades indica uma preocupação da PROGEPE de tentar alinhar a oferta de cursos com as demandas de cada setor.

Podemos observar que o levantamento de necessidades, atualmente está mais voltado à carreira TAE e isso se confirma pela fala da servidora que está como chefe de departamento da docente cujo pedido de licença para capacitação foi deferido, quando perguntada sobre a forma com que a demanda por cursos a serem realizados pelos servidores de seu setor chega até a PROGEPE: “eu realmente desconheço. Acho que isso chega via processo. Eu só assino os processos. Nunca vi essa demanda mais real, mais efetiva.” (CHEFE DE DEPARTAMENTO DE DOCENTE CUJO PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO FOI DEFERIDO, entrevista realizada em 23/04/2019).

O mesmo questionamento foi feito ao docente que não usufruiu da Licença para Capacitação, mesmo tendo completado o quinquenio, e que, cabe ressaltar, é também chefe de departamento, e a resposta foi: “Não faço a menor ideia.” (SERVIDOR DOCENTE QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUENIO, entrevista realizada em 09/04/2019).

Essas duas falas são emblemáticas, pois demonstra um distanciamento entre as carreiras TAE e docente no que se refere à oferta de cursos de capacitação. Ao que parece, os docentes procuram por cursos de capacitação mais específicos à sua área de atuação e “por conta própria”, não esperando que este oferecimento venha por parte da Universidade; já os TAES contam com instrumentos como o PROCAP para se capacitarem e assim se desenvolverem na carreira e também realizando cursos de qualificação como mestrado e doutorado, fazendo jus ao Incetivo à Qualificação. Não é possível afirmar quais razões estão atreladas a essa

diferenciação entre TAES e docentes, mas uma explicação possível pode ser o fato de pertencerem a carreiras distintas, conforme exposto no Capítulo 1. Importante nesse momento ressaltar os dados dos quadros 5, 6 e 7, do Capítulo 1, que apresentam o quantitativo de Licenças para Capacitação nos anos 2016, 2017 e 2018, onde foi possível identificar que prevaleceram entre os TAES as licenças para elaboração de dissertação de mestrado, e entre os docentes as licenças para atividades de capacitação diversas, destacando-se os cursos de línguas estrangeiras.

No que se refere à impressão acerca da política de capacitação da UFJF as falas indicam satisfação por parte dos entrevistados:

> Eu acho que há um incentivo à capacitação; Eu vejo isso. Já vi vários servidores aqui, apesar de eu não lidar diretamente com os TAES, eu já vi vários servidores aqui do meu setor saindo para capacitação. Então há o cumprimento dos dispositivos legais (CHEFE DE DEPARTAMENTO DE DOCENTE CUJO PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO FOI DEFERIDO, entrevista realizada em 23/04/2019).

> Acho que é muito boa. Hoje nós temos quase todos os professores doutores na nossa Universidade. Acho que são poucos os que estão só com mestrado. Ou entram com doutorado, ou puderam se capacitar, tiveram oportunidade de fazer pós-doutorado (DOCENTE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO DEFERIDO, entrevista realizada em 23/04/2019).

É possível observar na fala de uma das entrevistadas que quando se fala em capacitação dos docentes o entendimento é de que se trata de qualificação, ou seja, doutorado e pós-doutorado, por exemplo.

Surge como ponto de crítica o fato de o oferecimento de cursos de capacitação ter ficado estacionado desde o ano passado. Nesse tocante, a entrevistada TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação Indeferido ressaltou que

> [...] a política de capacitação anterior, sinceramente, era bem mais eficaz. Nós tínhamos inúmeros cursos de capacitação, em todas as áreas. Nós éramos extremamente apoiados pela Gestão Superior [...] Existia um apoio incondicional aos cursos de capacitação. Coisa que eu não noto na Gestão atual. Inclusive, esse ano, eu não vi cursos de capacitação sendo lançados (TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO INDEFERIDO, entrevista realizada em 03/04/2019).

Contudo, é importante que essa fala seja relativizada, considerando que a entrevistada atuou como Gerente de Capacitação da PROGEPE até julho de 2018, podendo ter um olhar enviesado ou mais crítico sobre esse assunto.

No que tange a essa questão, a Pró-reitora de Gestão de Pessoas informou que

> está um pouco parado porque nós ficamos desde 2014 sem uma coordenação direcionada para isso. [...] Essa política está falha ainda, por falta de um gestor que pudesse dedicar mais tempo a isso, para trabalhar no assunto (PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS, entrevista realizada em 24/04/2019).

Importante ressaltar que, com a reestruturação da PROGEPE, em 26 de fevereiro de 2019, foi nomeada uma nova gestora para a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, fato que vai ao encontro do que consta na Resolução Nº 09/2007, que aprovou o PROCAP, (conforme visto no Capítulo 1), uma vez que este programa busca

> [...] promover o desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, visando ao atendimento das necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição" (UFJF/CONSU, 2007, p. 02).

A nomeação de uma coordenadora para essa pasta é um indicativo da preocupação da gestão com as questões inerentes à capacitação e ao desenvolvimento de pessoas, já que, como disse a Pró-reitora de Gestão de Pessoas, a Universidade estava desde 2014 sem um gestor específico para cuidar dessa parte.

Outro ponto de crítica que foi observado na pesquisa é que a política de capacitação não está, na prática, vinculada às necessidades do setor de lotação do servidor:

> A minha impressão é que ela é falha. Não é focada para a necessidade do serviço. Cada um se capacita naquilo que lhe convém e não na necessidade do serviço. [...] Eu observo que a capacitação do TAE aqui na Universidade está sendo vista como uma coisa que gera recurso financeiro próprio para ele, e não como capacitação do trabalho. Eu vejo assim, que todo mundo aqui faz mestrado e doutorado visando o dinheiro e não a capacitação para o ambiente de trabalho [...] (TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA

> PARA CAPACITAÇÃO DEFERIDO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Para analisar essa fala, vale relembrar o que foi visto no Capítulo I, sobre o Incentivo à Qualificação, que como o próprio nome já diz, trata-se de um incentivo financeiro concedido aos Técnico-administrativos em Educação que possuem uma escolaridade formal superior à prevista para o cargo.

Importante destacar que o Incentivo à Qualificação é concedido mediante a análise da área de concentração do curso, se o mesmo tem relação direta ou indireta ao cargo, verificando-se o ambiente organizacional de lotação do servidor, sendo o percentual mínimo de 10% (ensino fundamental completo com relação direta ou ensino médio com relação indireta) e o máximo de 75% (doutorado com relação direta), com base no Decreto n° 5.824/2006. As áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais são as constantes do Anexo D dessa dissertação.

Nesse sentido, a fala da entrevistada revela uma possível interpretação pessoal da legislação federal no que se refere à qualificação (mestrado e doutorado) e à capacitação. No que tange à qualificação, na concessão do Incentivo à Qualificação, a UFJF apenas cumpre a lei, como Instituição Federal de Ensino Superior subordinada ao governo federal.

O servidor TAE que não usufruiu da Licença para Capacitação mesmo tendo completado o quinquênio apresentou uma outra percepção. No que se refere à discussão sobre o fato de que a política de capacitação não está, na prática, vinculada às necessidades do setor de lotação do servidor, afirmou:

> Acho que dá pra aprimorar. [...] atrelar mais os cursos às necessidades da Instituição, às metas do PROADES, isso seria uma coisa muito bacana. Pelo pouco que eu sei, ainda não tem esse casamento; talvez agora com a junção das coordenações, fique mais fácil, porque a avaliação ficou junto com a capacitação, acho que isso vai ser um ganho e acho que dá pra melhorar (TAE – QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUÊNIO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Sobre essa questão abordada pelo entrevistado, da articulação entre a oferta dos cursos de capacitação do PROCAP com o PROADES, é importante trazer à baila que Souza (2016), em estudo sobre as ações de capacitação profissional

desenvolvidas na UFJF na percepção dos TAES e dos gestores de unidades acadêmicas, afirma que “o PROCAP se relaciona com as ações de capacitação e qualificação, ou seja, com os cursos ofertados pela instituição” (SOUZA, 2016, p. 30).

No que tange a essa correlação entre PROADES e PROCAP, Nery (2018), em pesquisa sobre a capacitação dos servidores da UFJF lotados no *campus* Avançado de Governador Valadares, ponderou que

> O PROCAP precisa ser melhor divulgado entre os servidores e é necessário permitir que os servidores, além dos chefes, também possam solicitar cursos. Ademais, os gestores precisam conhecer melhor as atividades desenvolvidas em seus setores e também se conscientizarem da importância dos servidores se qualificarem (NERY, 2018, p. 79).

Interessante observar que as publicações de Souza (2016) e Nery (2018), fazem referência à UFJF e os dois anos de diferença entre os estudos pode indicar que, de fato, o PROCAP necessita de uma atenção especial da PROGEPE. É possível que, com a reestruturação da PROGEPE e a nomeação de uma coordenadora para a CCDP essas demandas sejam resolvidas.

Contudo, ainda sobre essa questão, o ex-coordenador da CFAP complementa que

> [...] isso é difundido para as unidades, que indicam quais são as demandas que elas possuem e, a partir dessa demanda é formatado o folder do plano anual de capacitação. Uma crítica, não no sentido de ser ruim, mas no sentido de acrescentar: eu acho que o programa de avaliação de desempenho deveria ser um instrumento que deveria dar essas informações um pouco mais claras, porque os subsistemas de Gestão de Pessoas eles tem que ser integrados. Então, a partir do momento que eu verifico na Avaliação de Desempenho que eu tenho um “gap institucional”, ou seja, que eu não tenho aquela competência, eu formulo cursos ou ações de capacitação para tentar minimizar esse “gap” e logo em seguida eu tenho que reavaliar de novo (EX-COORDENADOR DA CFAP – COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO, ANÁLISE E PLANEJAMENTO DE PESSOAL, entrevista realizada em 25/04/2019).

Importante essa crítica feita pelo entrevistado; de fato, o PROADES - Programa de Avaliação de Desempenho – pode colaborar no direcionamento dos

cursos a serem ofertados pela universidade aos servidores, contribuindo para a efetivação da gestão por competências.

Nesse sentido, cabe retomar Victoi (2015) que aponta que os cursos de capacitação devem ser direcionados às funções de cada servidor e que para isso deve ser feito um levantamento das reais necessidades de capacitação de cada setor e que estas devem ser programadas objetivamente.

No que se refere à parte da entrevista que solicitou sugestões dos entrevistados para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas aos servidores da UFJF também foi identificado a necessidade de se aliar a capacitação com o PROADES

> Eu acho nesse ponto é tentar casar as metas das equipes. Tem também que saber fazer metas coerentes com o que a equipe quer e tentar casar essas metas com os cursos que a Universidade pode dar. E eu acho que, como a gente tá dentro de uma Universidade o que não falta é gente capacitada para dar curso (TAE – QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUÊNIO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Sendo assim, temos que o PROADES, se aplicado também com esta finalidade, pode ser uma ferramenta que possibilite uma complementação do mapeamento das necessidades de cada setor, de modo a possibilitar um diagnóstico real que permita aos gestores traçarem um plano de capacitação que alinhe o desenvolvimento dos servidores aos objetivos da instituição.

A análise dessa parte da entrevista permitiu identificar que existem possíveis falhas na relação da PROGEPE com os servidores que se refere à disponibilização de informações sobre a capacitação no momento do acolhimento do novo servidor, seja por posse ou redistribuição. É possível identificar também que, embora exista uma satisfação com as oportunidades de capacitação oferecidas pela Universidade aos servidores, ainda se faz necessário um aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP, de forma a atender as reais necessidades do setor de lotação do servidor, sendo o PROADES uma ferramenta já existente, que pode ser utilizada também para essa finalidade.

Na próxima subseção será apresentada a visão geral dos entrevistados no que se refere ao processo de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora.

### 2.3.2 Visão geral sobre o processo de Licença para Capacitação na UFJF

Conforme visto no capítulo 01, a Licença para Capacitação surgiu num contexto político e social de implementação do conceito de eficiência no serviço público, que inclusive passou a vigorar como um princípio que rege a Administração.

Nesse sentido, a antiga Licença-prêmio deixa de existir, dando lugar a uma Licença atrelada à Capacitação, momento em que a Administração Pública cria um direito para o servidor, mas em contrapartida visa a eficiência do serviço público através da capacitação.

Essa parte da entrevista buscou coletar informações sobre o processo de Licença para Capacitação de modo a subsidiar a confecção de um Plano de Ação que possa contribuir para a solução dos entraves apresentados no Capítulo 01 e que possa refletir na eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

No que se refere à percepção dos entrevistados sobre o que é a Licença para Capacitação, foi possível constatar que alguns servidores por muito tempo não tiveram conhecimento da existência dessa Licença:

> Eu não sabia. Vim saber por uma colega, professora Júlia, que veio do Acre, que é da nossa equipe de Francês, e um dia eu comentando com ela que eu gostaria de fazer uma capacitação em literatura francófona de autoria feminina [...] e aí Júlia me falou que temos direito a três meses de capacitação profissional de cinco em cinco anos [...] Eu até então não sabia, nunca ninguém me falou quando eu cheguei aqui (DOCENTE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO DEFERIDO, entrevista realizada em 23/04/2019).

> Eu sei que é de 5 em 5 anos. Há um tempo atrás alguém me informou, sempre assim de “orelhada” [...] mas confesso que isso foi tudo informação que eu recebi de orelhada, nunca tive nenhuma informação palpável sobre isso. Não faço a menor ideia quanto aos procedimentos que tem que fazer (DOCENTE QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUENIO, entrevista realizada em 09/04/2019).

Sobre essa questão da desinformação sobre a existência desse direito, o ex-coordenador da CFAP faz uma consideração importante:

> Pelo que eu tenho conhecimento, quando o servidor ingressa na Universidade, ele passa pelo Seminário de Integração, onde as pessoas recebem informações de diversas áreas relacionadas à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, em relação ao desenvolvimento de carreiras também, então é apresentado para eles, pelo menos até onde eu tive conhecimento, a questão da Licença para Capacitação. Acho que, além disso, também, a Licença para Capacitação está na própria Lei 8.112 e nós, como servidores públicos temos a obrigação de ler a norma que nos rege. Eu acho que ela está acessível, mas é claro que nem todo mundo acessa essa informação (EX-COORDENADOR DA CFAP – COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO, ANÁLISE E PLANEJAMENTO DE PESSOAL, entrevista realizada em 25/04/2019).

De fato, o servidor público federal precisa conhecer a norma que o rege, contudo, a divulgação de informações relacionadas às carreiras TAE e docente (incluindo a Licença para Capacitação) se inserida como prática da Gestão de Pessoas da Universidade, pode colaborar com o êxito de programas de capacitação implementados pela Instituição.

Sobre a impressão dos entrevistados sobre a importância da Licença para Capacitação, vale destacar a fala de alguns deles

> É um tempo que eu vou tirar para mim, para eu ler, para pesquisar, recuperar meu tempo. Porque a gente vive num tempo muito instrumental, funcional, sempre presa a horários, a obrigações, a formulários, preparar aulas, reuniões, enfim. Nosso tempo está sempre sendo consumido. Na verdade como uma professora que trabalha na pós-graduação desde 2002, eu preciso estar me reciclando, tendo tempo para estudar. É isso o que a Licença representa pra mim: parar para estudar (DOCENTE que teve o pedido de Licença para Capacitação deferido, entrevista realizada em 23/04/2019).

> É uma oportunidade bacana de aprender alguma coisa, seja para o aprimoramento pessoal seja para o aprimoramento do trabalho. Acho que é uma oportunidade de se tentar aliar as duas coisas, vejo por esse lado. Não é uma especialização, um curso grande, é um curso reduzido e o número de cursos de capacitação que você pode fazer são vários; a própria PROGEPE hoje oferece alguns. Mas eu acho que vai nessa linha, tentar aliar o útil ao agradável, usar o curso no seu trabalho e de uma forma prazerosa, que você goste de fazer (TAE – QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUÊNIO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Podemos verificar nestas falas que a Licença para capacitação é tida como um instrumento de muita importância para a capacitação e o desenvolvimento dos servidores. Num comparativo entre a fala da docente e do TAE citados, podemos perceber que a utilização da Licença é essencial para ambas as carreiras, sendo um diferencial no processo de capacitação, seja para se dedicar à “reciclagem”, como dito pela docente, como para a realização de cursos a serem utilizados especificamente no desempenho das funções do cargo, como vimos na fala do TAE.

No que diz respeito às dificuldades percebidas pelos entrevistados durante a tramitação dos processos de Licença para Capacitação, foram identificadas basicamente questões relacionadas à análise do mérito do requerimento.

A TAE que teve o pedido de Licença para Capacitação indeferido relatou o seguinte

> Quando eu fui preencher, eu coloquei um curso de 120 horas. Segundo a minha chefia eu não poderia tirar uma licença para capacitação para fazer um curso de 120 horas. Essa foi a alegação dela. Embora eu esteja ciente, com certeza absoluta, pois existe o processo na PROGEPE, que ela autorizou o mesmo curso para uma colega. Então, fica esquisito. É aquela coisa da impessoalidade, que eu acho que não existe (TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO INDEFERIDO, entrevista realizada em 03/04/2019).

Ainda no que se refere às dificuldades encontradas pela servidora no requerimento da Licença para Capacitação, ela completa

> [...] o processo ficou parado em cima da mesa da chefia, durante um mês. Todas as semanas eu ia perguntar como estava meu processo e a mesma dizia que estava pensando. Até que chegou o dia que disse para mim que simplesmente não ia assinar porque ela achava aquilo imoral. Achava imoral (TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO INDEFERIDO, entrevista realizada em 03/04/2019).

Essa afirmativa da servidora ilustra bem a problemática que envolve a falta de critérios e todos os entraves apresentados no capítulo 1. Nesse sentido, é importante inserir aqui a fala da ex-gerente da GAPAC, quando questionada sobre

quais critérios são utilizados atualmente na análise dos pedidos de Licença para Capacitação dos servidores

> Nas unidades, com as chefias, esses critérios a gente não fica sabendo quais são. Às vezes a gente ouve dizer que algumas chefias são mais condescendentes, outras mais rígidas. Mas assim, a gente não tem esse controle desses critérios. Na GAPAC os critérios são basicamente documentais e a verificação também com relação a se ele possui o interstício para usufruir dessa licença, que é feito inclusive em outra gerência, que é um passo anterior para a GAPAC fazer essa análise (EX-GERENTE DA GAPAC – GERÊNCIA DE ANÁLISE, PROGRESSÃO E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Sendo assim, verifica-se que a gerência não tem participação na avaliação do mérito dos pedidos, a não ser quando se trata de servidores lotados na PROGEPE, que são subordinados à Pró-reitora de Gestão de Pessoas.

No que tange à análise do mérito dos requerimentos, a chefe de departamento de docente cujo pedido de licença para capacitação foi deferido destacou que

> Essa análise de mérito, ela é discutida entre os colegas do meu departamento, através de reunião e lá nós discutimos essas questões com os outros professores. [...] o que acontece é mais um informe ao departamento e um ajuste em relação às datas que esse professor poderia tirar essa licença, visando não comprometer tanto a atuação dele dentro do semestre letivo. Não existe um critério próprio, geralmente nós discutimos não com critérios tão claros, mas há uma discussão, uma apresentação do professor no departamento, e aí nos vemos a possibilidade ou não de concessão dessa licença (CHEFE DE DEPARTAMENTO DE DOCENTE CUJO PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO FOI DEFERIDO, entrevista realizada em 23/04/2019).

Porém, nesse tocante, a ex-gerente da GAPAC destaca que alguns processos são encaminhados à Pró-reitora de Gestão de Pessoas para conhecimento:

> [...] E talvez também a questão de a gente verificar que muitos cursos têm a carga horária muito baixa, apesar de não ter uma regulamentação que indique qual é o mínimo que tem que ser feito, ou o máximo, ou em quanto tempo. Apesar disso a gente se sente desconfortável quando recebe cursos com a carga horária muito baixa. Nesses casos a gente encaminha para ciência da Pró-reitora,

> mas como a questão é de mérito, de avaliação, como eu disse no início, talvez a PROGEPE se sinta sem ter o que fazer nesses casos, porque afinal de contas a chefia já autorizou naqueles termos (EX-GERENTE DA GAPAC – GERÊNCIA DE ANÁLISE, PROGRESSÃO E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Verifica-se que, nestes casos, mesmo a PROGEPE discordando da análise da chefia, a Portaria é assinada e a Licença para Capacitação é deferida, uma vez que a autoridade sobre a análise do mérito é das chefias, que não dispõem de critérios claros e definidos que possam subsidiar sua análise.

Nesse sentido, é importante pensar na questão da falta de critérios para a concessão da Licença para Capacitação como um entrave importante nesse processo na UFJF, já que essa licença é um instrumento muito importante para o desenvolvimento do servidor. Porém, a forma como se dá essa concessão precisa ser muito bem pensada, não podendo ser vista superficialmente como um simples afastamento do servidor para capacitação; ela precisa ser tratada como um instrumento de capacitação do servidor que visa também ao desenvolvimento da Universidade. Se analisada por esta ótica, a Licença para Capacitação passa a fazer todo o sentido dentro de um contexto institucional, ou seja: o que a universidade precisa? Como que isso vai se dar? É preciso que as chefias disponham de mecanismos para subsidiar suas análises, considerando os ganhos individuais de cada servidor que se capacita, mas também os ganhos coletivos, estando essa capacitação atrelada ao interesse institucional.

Sobre essa questão, a pró-reitora de Gestão de Pessoas afirma:

> Eu sou gestora de Gestão de Pessoas da Instituição para o macro, agora, cada gestor no seu setor de trabalho é gestor. Cada diretor de unidade, cada pró-reitor, ele tem que gerir o espaço dele e ele também tem que dizer “não”. Não posso ser eu a dizer. Seria uma ingerência da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas dizer não para um curso que já foi autorizado no âmbito da unidade (PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS, entrevista realizada em 24/04/2019).

Diante dessa afirmativa, percebe-se que a discussão sobre a análise do mérito dos requerimentos da Licença para Capacitação merece ser ampliada entre servidores e chefias para que o processo ocorra de maneira mais transparente, com critérios claros e definidos.

Sobre este aspecto da concessão da Licença para capacitação, a ex-gerente da GAPAC faz uma consideração importante:

> Eu acho um instrumento bom, mas acho também que ele precisa ser bem utilizado e avaliado, tanto pelo servidor que pretende usufruir tanto pela chefia que vai conceder esse direito ao servidor. Por que por ser um instrumento a bem do serviço público, eu acho que as capacitações devem envolver de alguma forma a atuação do servidor, seja de forma direta ou indireta, e, por sua vez também, eu acho que o gestor tem que verificar se é útil não só para o setor mas também para o cargo do servidor, porque as vezes o servidor está num ambiente de lotação, mas daqui um tempo ele pode estar em outro, então por isso, as vezes de forma indireta, ele também preenche as condições para usufruir dessa Licença, então tem que ser verificado o conteúdo do curso, o tempo que vai ser gasto nisso e também a disponibilidade, dentro do setor, se é possível nesse momento, se é possível mais adiante, para que o serviço público também não fique prejudicado com a ausência do servidor naquele momento (EX-GERENTE DA GAPAC – GERÊNCIA DE ANÁLISE, PROGRESSÃO E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 10/04/2019).

A fala da ex-gerente da GAPAC retrata uma visão mais específica da gestão e por isso, demonstra uma visão mais refinada do processo, apontando para as questões inerentes à análise do mérito dos requerimentos de Licença para Capacitação.

As considerações apontadas pela ex-gerente da GAPAC encaminham para uma reflexão importante e que vai ao encontro do que fora abordado no capítulo 1, que apresentou os entraves e dificuldades inerentes ao processo de Licença para Capacitação na Universidade.

Da forma como se dá hoje, a análise do mérito dos requerimentos de Licença para Capacitação é de responsabilidade da Chefia imediata, como podemos verificar adiante na fala do ex-coordenador da CFAP:

> Como ela tem um caráter discricionário e hoje não existe uma parametrização da Universidade das variáveis que devem ser concebidas, isso fica muito na espera de decisão dos próprios gestores. São requisitos vinculados que são cinco anos e o limite temporal que são três meses, que você pode inclusive parcelar. Mas qual é a carga-horária, como vai ser, quais os cursos, essa política, essa tônica hoje está inserida muito na esfera da discricionariedade de cada gestor (Ex-Coordenador da CFAP – Coordenação de formação, análise e planejamento de pessoal, entrevista realizada em 25/04/2019).

Essa falta de regramento é também citada pela ex-gerente da GAPAC quando questionada sobre os entraves ou desafios enfrentados pela GAPAC na rotina dos processos relacionados à Licença para Capacitação:

> Eu acho que deveria ser estabelecido pela PROGEPE critérios mínimos que podem até ser discutidos, levados para resolução no CONSU. Critérios tanto em termos de quantidade de horas quanto em termos de qualidade ou intensidade da qualificação que o servidor vai fazer. Então, tentar usar estes dois parâmetros, pesar estes dois parâmetros para estabelecer critérios que tragam uma equanimidade dentro da Universidade, para que não fique somente sob o crivo da chefia imediata fazer essa análise, porque pode ser muito subjetiva. Talvez critérios iniciais, que tragam esses critérios objetivos e depois, naturalmente, a intervenção da chefia na sua análise para determinar, dentro desses padrões mínimos, se estão dentro do esperado pela chefia, pela administração (EX-GERENTE DA GAPAC – GERÊNCIA DE ANÁLISE, PROGRESSÃO E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO, entrevista realizada em 10/04/2019).

Verifica-se que a falta de critérios e de parâmetros para a concessão da Licença é ponto comum entre gestores, inclusive sendo também uma preocupação apontada pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas, quando questionada sobre quais seriam suas sugestões para o aprimoramento do processo de licença para capacitação na UFJF:

> Ah, é o regramento. Eu acho que a partir do momento que se tenha uma Resolução que coloca, que delineia a política, fica mais fácil de se dizer “sim” e de se dizer “não”. Fica mais fácil de o servidor pleitear, entender que aquilo é uma política institucional e não um interesse pessoal (PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS, entrevista realizada em 24/04/2019).

A fala dos gestores confirma o que fora abordado no capítulo 1, demonstrando que a falta de uma regulamentação, com critérios específicos para a concessão da Licença para Capacitação implica num grande entrave para a Gestão de Pessoas na UFJF.

Nesse sentido, é importante destacar o que fora dito por Baptista (2012, p. 26) sobre a forma de pensar a gestão de pessoas como sendo

> um novo modo de pensar e conceber a contribuição das pessoas nas organizações, substituindo e ampliando o antigo conceito de recursos humanos, onde os benefícios passam a ser mensuráveis na medida

> em que cada ação implantada e efetivada com sucesso, proporcionando melhores resultados em termos de eficiência e qualidade. Essa mudança se dá, muito em função das exigências do que se denominou “era do conhecimento”, na qual as pessoas passam a ser o fator chave do sucesso em qualquer ambiente organizacional (BAPTISTA, 2012, p. 26).

Sendo assim, considerando que os benefícios passam a ser mensuráveis, podemos afirmar que a análise do mérito da Licença para Capacitação precisa estar atrelada a critérios e metas específicas, que sejam de conhecimento público, visando o desenvolvimento do servidor e da instituição, evitando-se assim o personalismo, uma vez que a Administração Pública deve obedecer ao princípio constitucional da impessoalidade.

Sobre o personalismo na Administração Pública, Motta (2007, p. 90) pondera que

> Na administração pública, dirigentes, normalmente prepostos de líderes políticos, tendem a inserir suas opções pessoais como fator diferenciador. Desprezam, assim, não só o racionalmente instituído como também opções e conquistas de seus antecessores. A descontinuidade é justificada como necessária à inovação. Na verdade, resulta mais em garantir acesso a novos grupos de poder e ressaltar a liderança de uma pessoa e menos em modernizar a gestão (MOTTA, 2007, p. 90).

Em consonância com essa afirmativa de Motta (2007) e com o que foi exposto até o momento sobre a relevância da Licença para Capacitação como instrumento de capacitação dos servidores, percebemos a necessidade de a UFJF estabelecer normas, definir critérios e organizar de forma geral o processo de Licença para Capacitação, até mesmo para se evitar possíveis interpretações sobre o fato de que são inseridas opções pessoais no deferimento ou indeferimento dos requerimentos, no sentido de respaldar chefias e servidores.

Com base na análise dos dados apresentados, o capítulo seguinte apresenta sugestões para os problemas identificados e a proposta de um plano de ação educacional visando ações capazes de contribuir para a melhoria do processo de Licença para capacitação na UFJF.

# 3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora bem como os procedimentos que podem ser adotados para regulamentar a concessão da Licença para Capacitação. Tivemos a seguinte questão norteadora: quais procedimentos podem ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão da licença para Capacitação? Como objetivos específicos buscamos descrever quais procedimentos atuais são adotados pela Universidade Federal de Juiz de Fora para a concessão da Licença para Capacitação, analisar as dificuldades inerentes ao processo de Licença para Capacitação e propor um plano de ação voltado para a concessão desta Licença, criando critérios e procedimentos específicos para a UFJF.

Para alcançarmos os objetivos, nos capítulos iniciais buscamos descrever o problema de gestão encontrado e o contexto que envolve a capacitação dos servidores públicos federais das Instituições de Ensino Superior e o processo de Licença para capacitação na UFJF.

Com vistas a encontrarmos elementos que respondessem à questão norteadora, fomos a campo para realizarmos entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores da UFJF, em conformidade com os referenciais teóricos que abordam o tema.

De acordo com esses referenciais, vimos que os servidores públicos federais das IFES possuem planos de carreira específicos para as carreiras TAE e docente. Ambos os cargos contemplam progressões na carreira mediante qualificação e capacitação profissional. Esses planos de carreira estabelecem padrões de vencimento de acordo com as capacitações e qualificações realizadas após o ingresso no cargo.

Após a análise dos dados obtidos na pesquisa, verificamos que o processo de Licença para Capacitação na UFJF apresenta fragilidades e limitações que podem ser sanados com a implementação de um Plano de Ação direcionado para a solução dos entraves encontrados e que possa refletir na eficácia da gestão destes processos. Os principais dados encontrados neste estudo e algumas ações e possibilidades podem ser observadas no quadro 14, a seguir:

Quadro 14 - Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise

| Eixo de Análise | Dados da Pesquisa | Ação Propositiva |
|---|---|---|
| **Organização da capacitação na UFJF** | Foi identificado que a UFJF ainda não dispõe de uma política de recepção aos novos servidores que contemple orientações acerca das oportunidades de capacitação e desenvolvimento de carreira previstas na lei. | Elaboração de uma cartilha contendo as informações relacionadas às carreiras TAE e docente e oportunidades de capacitação para os servidores; com disponibilização de via impressa no momento da chegada do servidor novato e disponibilização do arquivo para *download* na página da PROGEPE a todos os interessados. |
| | Politica de capacitação não está vinculada às necessidades do setor de lotação do servidor. | Aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP, de forma a atender as reais necessidades do setor de lotação do servidor. |
| **Visão geral do processo de Licença para Capacitação na UFJF** | Falta de critérios e parâmetros claros e definidos relacionados à análise do mérito dos pedidos de Licença para Capacitação pela chefia imediata.<br><br>- Ausência de um setor que receba os processos que são indeferidos pelas chefias. | Criação de uma Comissão para elaboração de uma normativa interna da UFJF que contemple critérios mínimos para a concessão da Licença para Capacitação, bem como para deliberar sobre situações conflitantes na análise do mérito dos requerimentos, atuando como instância de recurso aos processos indeferidos pelas chefias. |
| | - Encaminhamento dos processos indeferidos pelas chefias.<br>- O formulário RH 351 (Requerimento da Licença para Capacitação) “obriga” o servidor a assinalar a opção de duração da Licença em períodos de 1, 2 ou 3 meses. Isso vai de encontro ao Decreto n° 5.707/2006, que dispõe apenas que “a licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias”. Nesse caso, muitos servidores questionam à Gerência se poderiam solicitar períodos diferentes dos que constam no formulário, como, por exemplo, 45 dias. | Alteração do formulário RH 351 incluindo um novo campo que informe o indeferimento do requerimento, permitindo que o mesmo seja encaminhado (caso deseje o servidor) para uma instância de recurso, que será a Comissão responsável pela elaboração da normativa; e alteração do campo período da Licença, excluindo os campos atuais de 1, 2 e 3 meses, para um campo em que próprio servidor assinale o período da Licença. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observando o quadro 14 podemos perceber que os dados da pesquisa apontam para situações que precisam ser sanadas para que a política de capacitação da Universidade Federal de Juiz de Fora se efetue de forma satisfatória, especialmente no que se refere aos processos de Licença para Capacitação.

Este capítulo buscará apresentar um PAE - Plano de Ação Educacional que forneça subsídios para que a UFJF possa regulamentar a concessão deste direito. Essa regulamentação se faz necessária em 03 sentidos: 1) os critérios utilizados para concessão da Licença para Capacitação serão de conhecimento de toda comunidade acadêmica; 2) as análises dos processos pelas chefias serão facilitadas, uma vez que se respaldará em critérios claros e objetivos e 3) implicará numa maior agilidade na tramitação destes processos entre os setores da Universidade.

## 3.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

De acordo com a pesquisa, constatamos que a UFJF ainda não dispõe de uma política de recepção aos novos servidores que contemple orientações sobre as oportunidades de capacitação e desenvolvimento de carreira previstas na lei.

Vimos que o planejamento de ações relacionadas aos processos de capacitação e qualificação precisa incluir também o momento de acolhimento do novo servidor, por se tratar de uma ocasião importante e que pode contribuir significativamente para a relação daquele servidor com a instituição e com a própria carreira.

De acordo com a gestão por competência e com a própria observação e relatos de alguns entrevistados, concluímos que é necessário capacitar os servidores de acordo com as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias e exigidas pelo cargo em que atuam e pelas atividades desenvolvidas.

Sendo assim, torna-se importante o aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP, de forma a atender as reais necessidades do setor de lotação do servidor com o oferecimento de novos cursos, pensados e elaborados em conformidade com as metas estabelecidas pelo PROADES.

Verificamos também que a falta de critérios e parâmetros claros e definidos relacionados à análise do mérito dos pedidos de Licença para Capacitação pela chefia imediata implica diretamente nos entraves relacionados a este processo.

Outro fator importante identificado, e que foi apontado no Capítulo 1, é a ausência de um setor que receba os processos que são indeferidos pelas chefias. Esse encaminhamento a um setor específico se faz importante no sentido de fornecer informações acerca das motivações para os indeferimentos. Esses dados atualmente chegam à PROGEPE apenas por meio de relatos informais nos atendimentos realizados por telefone ou presencialmente, conforme ressaltado no Capítulo 1.

Sendo assim, como forma de atenuar as dificuldades e os desafios enfrentados pelos gestores e servidores da UFJF, este capítulo buscará apresentar um Plano de Ação Educacional (PAE) que contribua para o aprimoramento do processo de Licença para Capacitação e propicie a melhoria da política de capacitação já existente.

Para o desenvolvimento desse PAE, utilizaremos a ferramenta 5W2H, que “consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”, conforme Behr, Moro e Estabel (2008, p. 39).

Segundo esses autores, essa ferramenta contribui para a melhoria da segregação de tarefas dentro de um processo e possibilita enxergar como eles estão sendo desenvolvidos. O Quadro 15, a seguir demonstra essa ferramenta.

Quadro 15 - Método 5W2H

| **Método 5W2H** | | | |
|---|---|---|---|
| **5W** | What | O que? | Definição das ações a serem executadas |
| | Why | Por que? | Relevância das ações para a instituição |
| | Who | Quem? | Define as pessoas ou setores que serão responsáveis pela execução das propostas |
| | Where | Onde? | Define onde as propostas serão executadas |
| | When | Quando? | Define o período em que cada ação será executada |
| **2H** | How | Como? | De que forma as ações serão executadas |
| | How Much | Quanto? | Quanto custará |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de FERREIRA (2017).

Será através desta metodologia que detalharemos as ações propositivas evidenciadas no quadro 14, página 12.

### 3.1.1 Elaboração de uma cartilha contendo informações da carreira TAE e Docente

Tendo em vista as situações apresentadas no quadro 14 e a constatação através dos resultados da pesquisa, constatamos que a UFJF ainda não dispõe de uma política de recepção aos novos servidores que contemple orientações sobre as oportunidades de capacitação e desenvolvimento de carreira previstas na lei.

Sendo assim, a primeira proposta é a elaboração de uma Cartilha que contenha informações detalhadas relacionadas às carreiras TAE e docente e oportunidades de capacitação para os servidores; com disponibilização de via impressa no momento da chegada do servidor novato e disponibilização do arquivo para download na página da PROGEPE a todos os interessados. O quadro 16 descreve a sugestão para essa questão:

Quadro 16 - Elaboração de uma cartilha contendo as informações relacionadas à carreira TAE e docente

| | |
|---|---|
| What<br>O que? | Elaboração de uma cartilha contendo as informações relacionadas à carreira TAE e docente com disponibilização de via impressa e arquivo para download na página da PROGEPE |
| Who<br>Quem? | Gestão superior da UFJF e setor de capacitação da PROGEPE. |
| Why<br>Por que? | Melhoria no fluxo de informações, inovando a atual política de recepção aos novos servidores da UFJF. |
| Where<br>Onde? | Universidade Federal de Juiz de Fora. |
| When<br>Quando? | Até julho de 2020 a Cartilha deverá ser elaborada e disponibilizada aos servidores. |
| How<br>Como? | Cada servidor lotado na PROGEPE que trabalhe com os temas relacionados ao desenvolvimento de carreiras deverão produzir um documento em que conste a descrição do direito, a legislação que o embasa e o trâmite daquele processo na UFJF. Esses documentos serão encaminhados pelos coordenadores de cada setor para análise da Pró-reitora de Gestão de Pessoas. Em seguida, o material será encaminhado à Diretoria de Imagem Institucional, para que seja produzida a arte final da cartilha (pelos profissionais de comunicação social) e a disponibilização do arquivo, que será disponibilizado na página da PROGEPE/UFJF. A impressão será realizada pela PROGEPE nas impressoras da Pró-reitoria. |
| How Much<br>Quanto? | Haverá custos já previstos para a PROGEPE, que dispõe de recursos para papel e cartuchos de impressora. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na pesquisa realizada evidenciou-se a necessidade de proposições que atenuassem os problemas relacionados ao desconhecimento por parte de alguns servidores e de chefias no que se refere à carreira.

Vimos que as informações disponibilizadas ao servidor recém-chegado à Universidade, seja por posse ou por redistribuição, são muito escassas, refletindo em situações de prejuízo ao desenvolvimento do servidor na carreira como também em perdas institucionais, já que a Universidade precisa de um servidor cada dia mais capacitado, para garantir a eficácia dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

A disponibilização de uma cartilha direcionada a todos os servidores será de grande valia tanto para os recém-chegados como para os que precisem se informar ou tirar dúvidas sobre os processos relacionados à PROGEPE.

Essa cartilha conterá a descrição de cada direito, a legislação que o embasa e servirá também como um tutorial, pois conterá o passo-a-passo de cada processo, bem como sua tramitação dentro da Universidade. Essas informações são importantes, uma vez que, ao ser informado no momento de abrir o processo, o servidor terá menos dúvidas, o que refletirá em menos atendimentos telefônicos e presenciais na PROGEPE.

Para sua criação, a gestão superior deve estabelecer uma parceria entre a PROGEPE e a Diretoria de Imagem Institucional, para possibilitar que a “arte” da cartilha seja produzida por servidores da própria universidade, profissionais de comunicação social, visando a economicidade.

A proposta é que ela seja criada e disponibilizada aos servidores até o final do primeiro semestre de 2020, possibilitando tempo hábil para que cada servidor da PROGEPE que atue no desenvolvimento de carreiras produza o material e o encaminhe para sua respectiva coordenação, que encaminhará para a Diretoria de Imagem Institucional.

As cartilhas serão impressas na PROGEPE e serão distribuídas no momento da posse ou da redistribuição e também serão disponibilizadas a todos os demais servidores no balcão de atendimento dessa Pró-reitoria O arquivo da Cartilha será disponibilizado para *download* na página da PROGEPE.

### 3.1.2 Aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as reais necessidades do setor de lotação do servidor

Os dados obtidos na pesquisa nos permitiram concluir que embora diversas oportunidades de capacitação e qualificação sejam oferecidas pela Universidade aos servidores, ainda se faz necessário um aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP, de forma a atender as reais necessidades do setor de lotação do servidor.

O PROADES é uma ferramenta já existente na Universidade, que pode ser utilizada também para essa finalidade de conectar as necessidades de capacitação dos setores de lotação com a concessão da Licença para Capacitação.

Para isso é importante que as chefias se empenhem em conhecer melhor as atividades realizadas por cada servidor subordinado à sua gestão, bem como conhecer a fundo os processos e seus trâmites, para que com isso seja possível sugerir ao setor de capacitação que ofereça cursos que atendam às especificidades de seu setor e que de preferência estejam atrelados às metas das equipes no PROADES.

Como proposta, sugerimos então o aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as reais necessidades do setor de lotação do servidor. A proposta será apresentada no quadro 17, a seguir.

Quadro 17 - Aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as reais necessidades do setor de lotação do servidor

| | |
|---|---|
| What<br>O que? | Aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as reais necessidades do setor de lotação do servidor |
| Who<br>Quem? | Chefias e servidores em parceria com a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da UFJF |
| Why<br>Por que? | O aperfeiçoamento na conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as necessidades do setor de lotação permitirá que cada servidor e suas respectivas chefias conheçam mais especificamente suas atribuições e seus processos de trabalho, refletindo num curso do PROCAP que esteja diretamente relacionado ao interesse do setor e, consequentemente na eficácia da gestão. |
| Where<br>Onde? | Universidade Federal de Juiz de Fora. |
| When<br>Quando? | Julho de 2020. No momento de pactuação das metas do PROADES será feito o levantamento de necessidades de cursos, que será encaminhado à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da UFJF quando for solicitado às chefias que encaminhem à CCDP a demanda de cursos do setor (de acordo com cronograma da CCDP e do PROADES). |
| How<br>Como? | Chefias e servidores realizarão um mapeamento de todos os processos realizados em cada setor e também das competências necessárias a cada servidor para atuarem em seus setores e as competências que cada setor exige que seus servidores possuam. |
| How Much<br>Quanto? | Não haverá custos. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para ofertar cursos de acordo com as especificidades, é necessário conhecer melhor cada setor e as exigências para se trabalhar neles. Nesse sentido, a proposta consiste num aperfeiçoamento de dois programas já existentes na UFJF: PROCAP e PROADES, apostando numa melhor conexão entre os cursos oferecidos pelo PROCAP e as reais necessidades do setor de lotação do servidor, que serão identificadas pela equipe (chefias e servidores) no momento de pactuação das metas do PROADES.

Para isso é necessário que seja realizado um mapeamento das competências individuais e institucionais e também dos processos realizados em cada setor, possibilitando fazer um levantamento das reais necessidades, que serão encaminhadas à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, que é a responsável pela elaboração dos cursos do PROCAP.

Como o PROADES segue um cronograma próprio, com os seus ciclos, e a CCDP também publica anualmente o cronograma dos cursos oferecidos, a proposta é de que esse aperfeiçoamento ocorra até o mês de julho de 2020, com as propostas dos novos cursos se iniciando no segundo semestre de 2020. No momento de pactuação das metas do PROADES será feito o levantamento de necessidades de cursos, que será encaminhado à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da UFJF quando for solicitado às chefias que encaminhem à CCDP a demanda de cursos do setor (de acordo com cronograma da CCDP).

Além de permitir que cada servidor e seus respectivos chefes conheçam mais especificamente suas atribuições e seus processos de trabalho, capacitar os servidores de acordo com as necessidades do setor é uma forma de atenuar as dificuldades encontradas no dia a dia no que se refere ao deferimento e indeferimento dos processos de Licença para Capacitação; uma vez que as decisões das chefias poderão ser subsidiadas também por este fator, além do regramento que será proposto adiante.

Não haverá custos para que esta proposta seja executada, pois todas as atividades serão realizadas dentro da UFJF e pelos seus próprios servidores, não havendo necessidade de recursos extras.

### 3.1.3 Criação de uma comissão para elaboração de uma normativa interna da UFJF que contemple a concessão da Licença para Capacitação

A pesquisa nos permitiu identificar a falta de critérios mínimos e parâmetros claros e definidos relacionados à análise do mérito dos pedidos de Licença para Capacitação pela chefia imediata.

Verificamos também que os processos que são indeferidos pelas chefias não são encaminhados para nenhum setor, não sendo possível para o servidor recorrer da decisão da chefia e, como esses processos não ficam arquivados, a Universidade não tem controle sobre quantas vezes cada servidor solicita a Licença para Capacitação e nem por quais razões tem seu pedido negado.

Nesse sentido, a proposta para a criação de uma Comissão para elaboração de uma normativa interna da UFJF, que contemple critérios mínimos para a concessão da Licença para Capacitação bem como para deliberar sobre

situações conflitantes na análise do mérito dos requerimentos, atuando como instância de recurso aos processos indeferidos pelas chefias, tem como base a UFAM e a UFRN, que conforme vimos no Capítulo 1, dispõem de regulamentação específica. A proposta para a UFJF é uma junção do que acontece nessas duas universidades citadas, e é apresentada no quadro 18, a seguir.

Quadro 18 - Criação de uma comissão para elaboração de uma normativa interna da UFJF que contemple a concessão da Licença para Capacitação

| | |
|---|---|
| What<br>O que? | Criação de uma comissão para elaboração de uma normativa interna da UFJF que contemple a concessão da Licença para Capacitação e que seja uma instância de recurso aos processos indeferidos. |
| Who<br>Quem? | Administração Superior da UFJF. |
| Why<br>Por que? | Uma normativa interna da UFJF contemplará critérios mínimos e parâmetros claros e definidos relacionados à análise do mérito dos pedidos de Licença para Capacitação pela chefia imediata. A Comissão é também importante, pois atuará como instância recursal àqueles servidores que por ventura tiverem seus processos de Licença para Capacitação indeferidos pelas chefias. |
| Where<br>Onde? | Universidade Federal de Juiz de Fora. |
| When<br>Quando? | Janeiro de 2020 a comissão já deverá estar criada. A normativa deverá ser publicada ainda no primeiro semestre de 2020. |
| How<br>Como? | A Administração Superior deverá indicar os membros da Comissão e proceder à publicação da Portaria de criação da mesma, que se reunirá para a elaboração das diretrizes e critérios mínimos para a concessão da Licença para Capacitação na UFJF. |
| How Much<br>Quanto? | Não haverá custos. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A pesquisa apontou que a concessão da Licença para Capacitação na UFJF atualmente tem seu caráter discricionário voltado exclusivamente para as chefias. Em contrapartida essas chefias não dispõem de uma normativa que subsidie suas decisões.

A criação de uma Comissão para elaboração de uma normativa interna se faz importante, uma vez que estabelecerá uma parametrização das variáveis que devem ser concebidas na análise do mérito dos requerimentos de Licença para Capacitação pelos gestores.

A ausência de um setor que receba os processos que são indeferidos pelas chefias é também um dado importante revelado pela pesquisa. O

encaminhamento destes processos a um setor específico da Universidade é importante, uma vez que permite um maior controle sobre esses processos no que se refere às motivações para os indeferimentos, que podem embasar ações pontuais da gestão no sentido de direcionar melhor as políticas de capacitação. Por exemplo, se um servidor teve o pedido de Licença para Capacitação indeferido por questões ligadas ao curso solicitado, ou à carga-horária, pode ser que a gestão proponha um curso semelhante, porém mais completo, com carga-horária maior, que atenda à necessidade do servidor de se capacitar como também à demanda do setor. A Comissão sendo a estância de recursos permite também que os relatos que atualmente chegam à PROGEPE informalmente nos atendimentos realizados por telefone ou presencialmente, possam ser transformados em dados concretos que possam subsidiar ações específicas por parte da gestão.

A Administração Superior deverá indicar os membros da Comissão e proceder à publicação da Portaria de criação da mesma, que se reunirá para a elaboração das diretrizes e critérios mínimos para a concessão da Licença para Capacitação na UFJF.

A criação da Comissão deverá ser efetivada até o mês de janeiro de 2020. Após implantada, a normativa deverá ser publicada ainda no primeiro semestre de 2020.

Não haverá custos à Administração Superior para que esta proposta seja executada, uma vez que todas as atividades serão realizadas dentro da UFJF e pelos seus próprios servidores, não havendo necessidade de recursos extras.

### 3.1.4 Alteração do formulário de requerimento da Licença para Capacitação

Conforme visto na seção anterior, a pesquisa apontou para a necessidade de encaminhamento dos processos de Licença para Capacitação indeferidos pelas chefias para um setor específico, que receba estes processos e funcionem como instância de recurso ao servidor.

Outro ponto identificado na pesquisa é o fato de que o atual formulário RH 351 “obriga” o servidor a assinalar a opção de duração da Licença em períodos de 1, 2 ou 3 meses. Isso vai de encontro ao Decreto n° 5.707/2006, que dispõe apenas que “a licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias”. Nesse caso, muitos servidores questionam à Gerência se

poderiam solicitar períodos diferentes dos que constam no formulário, como, por exemplo, 45 dias.

Essas foram mais duas questões levantadas e que sugerimos propostas para seu aprimoramento, e as apresentamos no quadro 19, a seguir:

Quadro 19 - Alteração do formulário de requerimento da Licença para Capacitação

| | |
|---|---|
| What<br>O que? | Alteração do formulário de requerimento da Licença para Capacitação. |
| Who<br>Quem? | Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas. |
| Why<br>Por que? | A formatação atual do formulário de requerimento de Licença para Capacitação nem sempre atende às necessidades dos servidores e setores. |
| Where<br>Onde? | Universidade Federal de Juiz de Fora. |
| When<br>Quando? | Até janeiro de 2020. |
| How<br>Como? | A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas deverá proceder às alterações no formulário, incluindo o campo “indeferido” e um espaço para que a chefia exponha sua motivação. Será também incluído um campo que direcione esse processo à Comissão, caso o servidor opte por recorrer da decisão da chefia.<br>Será também realizada uma alteração no campo “período da licença”, excluindo os campos atuais “1, 2 e 3 meses”, para um campo denominado “Início da Licença e Término da Licença”, de modo que o próprio servidor informe o período de duração de sua Licença, atentando, obviamente para o período de duração da capacitação. Em seguida, a CCDP deverá encaminhar o formulário para que seja disponibilizado para download na página da PROGEPE. |
| How Much<br>Quanto? | Não haverá custos. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Identificamos na pesquisa que o encaminhamento dos processos de Licença para Capacitação que são indeferidos pelas chefias não são encaminhados para nenhum setor da Universidade.

Para solucionar essa questão está sendo proposta uma alteração do formulário RH 351, mudando o trâmite do processo, de maneira que seja acrescentado um novo campo denominado “indeferido”, com um espaço para que a chefia justifique o indeferimento, seguido de um campo que direcione esse processo à Comissão, caso o servidor opte por recorrer da decisão da chefia.

A existência de um campo no formulário para que a chefia assinale que o processo foi indeferido e exponha a motivação fará com que a gestão tenha um

maior controle sobre esses processos e seus desdobramentos, identificando as questões envolvidas nos casos de indeferimentos. Esses dados podem embasar ações específicas direcionadas à melhoria da política de capacitação da UFJF.

Sobre a questão evidenciada pela pesquisa sobre o campo do formulário RH 351 relacionado à duração da Licença para Capacitação, a proposta de alteração do formulário é no sentido de se alterar o campo “período da Licença”, excluindo os campos atuais “1, 2 e 3 meses”, para um campo denominado “Início da Licença e Término da Licença”, de modo que o próprio servidor informe o período de duração de sua Licença, atentando, obviamente para o período de duração da capacitação.

Como foi estabelecido o prazo para a criação da Comissão até janeiro de 2020, o mesmo período foi definido para que a CCDP proceda às atualizações do formulário, visto que a alteração do trâmite inclui a Comissão.

Não haverá custos para as alterações no formulário, pois serão elaborados pelos próprios servidores da CCDP não demandará custos excedentes para que seja reinserido na página da PROGEPE.

Tentamos com este Plano de Ação Educacional propor ações adequadas à realidade da UFJF. As propostas foram pensadas de acordo com as questões diagnosticadas e com foco na capacitação, na gestão por competências, acesso à informação e na economicidade dos recursos públicos.

Nossa intenção é contribuir para a melhoria do processo de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora, de modo a permitir a solução dos entraves encontrados e que possa refletir na eficácia da gestão destes processos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pudemos verificar neste estudo, que se propôs analisar o processo de Licença para Capacitação na UFJF, a universidade enfrenta uma série de desafios no que tange a este processo.

Problemas como a falta de critérios e parâmetros claros e definidos relacionados à análise do mérito dos pedidos de Licença para Capacitação pelas chefias, ausência de um setor que receba os processos que são indeferidos e que atuem como instância recursal, politica de capacitação que não está vinculada às necessidades do setor de lotação dos servidores bem como a falta de uma política de recepção aos novos servidores que contemple orientações acerca das oportunidades de capacitação e desenvolvimento de carreira.

Identificamos que estes problemas refletem na política de capacitação da Universidade como um todo, uma vez que a concessão da Licença para Capacitação, se bem alinhada com a gestão por competências e com as metas das equipes no PROADES, pode ser uma aliada para o alcance da excelência na gestão de pessoas.

As entrevistas realizadas com gestores e servidores nos permitiram confirmar nossa hipótese inicial de que a falta de regulamentação da Licença para Capacitação consistia num entrave importante na gestão desse processo na UFJF.

Por meio das análises realizadas na construção deste estudo de caso, através dos resultados obtidos na pesquisa em consonância com os referenciais teóricos, pudemos estabelecer um Plano de Ação Educacional (PAE) de acordo com a realidade da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Propusemos então ações com foco na capacitação, na gestão por competências e acesso à informação, buscando promover melhorias no processo que reflitam também em programas importantes da instituição, como o PROCAP e o PROADES.

Uma ação já foi iniciada em março do corrente ano, através da atuação do Sindicato dos TAES da UFJF, que solicitou a criação de uma Comissão para cuidar (inicialmente) dos afastamentos dos TAES. Não é ainda o ideal, uma vez que a Licença para Capacitação inclui também os docentes, mas já é a sinalização de que o tema está inserido em discussões fora do âmbito da PROGEPE.

Em tempos de dificuldades orçamentárias e ameaças aos investimentos em educação pública, é importante constatar que a UFJF vem se dedicando ao tema “Capacitação dos Servidores”, inclusive com aporte financeiro específico para essa finalidade, como vimos na pesquisa. Isso indica que a administração superior reconhece que o ensino, a pesquisa e a extensão vêm contribuindo com a sociedade a partir dos conhecimentos gerados na instituição, por isso mantém os investimentos.

Sabemos que estamos distante de esgotar o assunto e/ou dar conta de toda a complexidade do tema, porém, esperamos que este estudo possa contribuir para o aperfeiçoamento do processo de Licença para Capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora e que possibilite a melhoria dos serviços prestados à comunidade de forma geral. Sugerimos que novas pesquisas sejam realizadas para que outras ações também venham a contribuir para que a UFJF obtenha uma política de capacitação cada vez mais efetiva.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 4, n. 57, p.549-563, out. 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/211/216>. Acesso em: 12 out. 2018.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teoria da administração**: curso compacto, manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BAPTISTA, André de Lima Xandó. **Avaliação de desempenho de Técnicos Administrativos em Educação no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** 2012. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-andre-xando.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2014.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p.32-42, ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2>. Acesso em: 08 jun. 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

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..**Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006.**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 24 fev. 2018.

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. **Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006.**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 18 jul. 2019.

_____. Decreto nº 6.096, de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.. **Decreto Nº 6.096, de 24 de Abril de 2007**. Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 27 abr. 2019.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 18 dez. 2018.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 18 dez. 2018.

_____. 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. **Lei Nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 24 fev. 2018.

_____. Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências.. **Lei Nº 9.527, de 10 de Dezembro de 1997.**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm>. Acesso em: 24 fev. 2018.

_____. 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. **Lei N° 11.091, de 12 de Janeiro de 2005.**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 12 maio 2018.

BRASIL; EDUCAÇÃO, Ministério da.**A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014.** s/d. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192>. Acesso em: 27 abr. 2019.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, p. 179-191, 2013.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito et al. **Modelos de Gestão.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2009. Disponível em: https://pt.scribd.com/doc/306303035/Modelos-de-Gestao-Ferreira-FGV-Livro

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: 18 ago. 2018.

CAVALCANTE, Janis Christine A. et al. **Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos Eixos da Política Implantada na Ufal.** Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2018.

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

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista,** Curitiba, n. 28, p.17-36, 2006. Disponível em: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=155013353003>. Acesso em: 18 ago. 2018.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Ferramentas de planejamento.** Juiz de Fora: Slides, 2017. 10 slides, color.

FREITAS, Maria Teresa; SOUZA, Solange Jobim e; KRAMER, Sonia (Org.). **Ciências humanas e pesquisa: leituras de Mikhail Bakhtin.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Questões da Nossa Época).

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELOANI, Roberto. **Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho.** In: Era-Eletrônica. v.3, n.1, Art. 10, jan./jun. 2004.

KOBIYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola; SOUZA, Irineu Manoel de. **Políticas de Gestão de Pessoas para as Universidades Federais.** 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30378002.pdf>. Acesso em: 26 maio 2018.

JACINTO, Nágila Melissa Ferreira; VIEIRA, Adriane. **O Desenvolvimento de Competências para Inovação Tecnológica e Organizacional.** 2008. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/217/246>. Acesso em: 25 maio 2019.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; MORETTO NETO, Luís. **Teorias da Administração II.** 2015. Disponível em: <https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/13830>. Acesso em: 18 dez. 2018.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.** 2015. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Sc, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157405>. Acesso em: 18 ago. 2018.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma universidade federal mineira.** 2013. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/1219>. Acesso em: 18 ago. 2018.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas.** 2007. Disponível em: <http://victorparadela.com/Artigos/Artigo.GC.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

**MINEIRA.** 2013. Disponível em: < http://prpg.ufla.br/_ppg/admpublica//wp-content/uploads/2015/12/dissertacao_josiane.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

MANZINI, Eduardo José. **ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: ANÁLISE DE OBJETIVOS E DE ROTEIROS.** 2004. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

MOURA, Edilma Soares Ferenzini. **Análise do procedimento de estágio probatório dos professores do magistério superior: o caso do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/analise-do-procedimento-de-estagio-probatorio-dos-professores-do-magisterio-superior-o-caso-do-instituto-de-ciencias-humanas-da-universidade-federal-de-juiz-de-fora/ >. Acesso em: 29 set 2018.

MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da administração públicabrasileira nos últimos 40 anos.** 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

NELSON, Luiz Carlos Nóbrega. **Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: distinção e aplicação combinada dos institutos jurídicos existentes.** 2011. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RSPC/article/view/105>. Acesso em: 23 jun. 2018.

NERY, Karine Rocha. **Capacitação de servidores: o caso do campus avançado da UFJF em Governador Valadares.** 2018. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/08/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Karine-Rocha-Nery.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

OLIVEIRA, Virgílio Cézar da Silva e. Modelos de administração pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão.** Juiz de Fora: Ufjf, 2013. Cap. 1. p. 13-34. Disponível em: <http://www.ufjf.br/editora/files/2018/02/administracao_publica_contemporanea.pdf>. Acesso em: 25 maio 2019.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social.** São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 45, núm. 1, Janeiro-Março, 2005, pp. 36-49. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>. Acesso em 27 out.2018.

PASSADOR, Cláudia Souza; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; ROCHA, Guilherme Busch. **Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira: conflito na Mudança do Modelo de Gestão.** 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR919.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SANTOS, Boaventura S.; ALMEIDA FILHO, Naomar. **A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova**, Coimbra, 2008

SILVA, Euzebio Raimundo da.**Discussão acerca da gestão universitária, da avaliação institucional como uma política de pessoal a partir do reconhecimento e da valorização do servidor da UNEB.** Disponível em: <http://revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/69>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Sidney Leandro de. **As ações de capacitação profissional desenvolvidas na Universidade Federal de Juiz de Fora na percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas.** Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/3656 >. Acesso em: 13 maio 2018.

SOVIENSKI, Fernanda & STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://proseg.co/media/7addfabb9962e99dffff8119ac1e1e75.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2018.

TOLOI, Gabriela Gallucci; MANZINI, Duardo Jose. **ETAPAS DA ESTRUTURAÇÃO DE UM ROTEIRO DE ENTREVISTA E CONSIDERAÇÕES ENCONTRADAS DURANTE A COLETA DOS DADOS.** 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/congressomultidisciplinar/pages/arquivos/anais/2013/AT14-2013/AT14-008.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** A pesquisa qualitativa em educação. 1987. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Circular nº 0016/2017/ DCADE/DGP / GAB/DGP.** 2017. Disponível em: <http://www.face.unb.br/images/Noticias/2018/Pessoal/Circular---procedimentos-para-solicitao-de-Afastamento-e-Licena-Capacitao.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Apresentação.** s/d (a). Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

_____. CONSELHO SUPERIOR. Resolução nº 09, de 27 de junho de 2007. Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Resolução Nº 09/2007**. Juiz de Fora, 27 jun. 2007. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/resolucao-09-2007-procap.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2018.

_____. CONSELHO SUPERIOR. Resolução nº 01, de 2012. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. **Resolução Nº 01/2012**. Juiz de Fora, 16 fev. 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolução-01.2012.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

_____. CONSELHO SUPERIOR. Resolução nº 07, de 25 de fevereiro de 2019. Altera a Resolução 25/2017, que altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Resoluçãonº 07/2019**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2019/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2019_Consu_UFJF-Valida%C3%A7%C3%A3o-Nova-Estrutura-PROGEPE.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2019.

_____. **História.** s/d (b). Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** s/d (b). Disponível em: https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/legislacao/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em 18 ago. 2018.

_____. **Reitor abre Seminário de Integração de Carreiras.** 2018. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2018/10/15/reitor-abre-seminario-de-integracao-de-carreiras/>. Acesso em: 25 maio 2019.

_____. PROGEPE. Anexo da Resolução nº 24, de 2006. Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF. **Anexo da Resolução Nº 24/2006, do Conselho Superior**. Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/PCCTAE-ANEXO-A-RES.-24-2006-DO-CONSU.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

_____. PROGEPE. Anexo da Resolução nº 24, de 2006. Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF. **Anexo da Resolução Nº 24/2006, do Conselho Superior**. Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/PCCTAE-ANEXO-A-RES.-24-2006-DO-CONSU.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

_____. PROGEPE. **Calendário de eventos.** 2017. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/servidores/capacitacao/calendario-de-eventos-para-capacitacao/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

_____.PROGEPE. Quadro de referência de servidores TAEs UFJF (QRSTAE/UFJF). 2019. Disponível em: < http://www.ufjf.br/progepe/links/quadro-de-referencia-dos-servidores-taes-da-ufjf/>. Acesso em: 05 jan. 2019.

_____. **Organograma.** s/d. Disponível em: http://www.ufjf.br/transparencia/files/2019/01/Organograma-v1.12.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **RESOLUÇÃO N° 020/2013.** 2013. Disponível em: <https://ufam.edu.br/component/content/article/11-ufam/institucional/3270-ccs>. Acesso em: 22 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **RESOLUÇÃO Nº 038/2010-CONSAD.** 2010. Disponível em: <https://progesp.ufrn.br/direitos-deveres>. Acesso em: 27 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas S.a., 2009. 99 p.

VICTOI, Flávia de Barros. **Política de capacitação do Instituto Federal Goiano e as expectativas dos seus servidores técnico-administrativos.** 2016. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Desenvolvimento Regional, Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2016. Disponível em: <http://tede.unialfa.com.br/jspui/handle/tede/26>. Acesso em: 18 ago. 2018.

VILAS BOAS; A. A.; ALENCAR, E. **Apostila da disciplina de Metodologia de Pesquisa em Administração I da Universidade Federal de Lavras.** Lavras: UFLA, 2011.

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

ZWICK, Elisa et al. **Administração Pública Tupiniquim[1]: Reflexões a Partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos.** 2011. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=1308>. Acesso em: 27 out. 2018.

# APÊNDICES

APÊNDICE A - Cursos ofertados pela UFJF no período de janeiro a dezembro de 2017

| Cursos ofertados | Ambiente organizacional |
|---|---|
| Atualização na língua portuguesa | Comum a todos |
| Educação ambiental (sustentabilidade ambiental) | Comum a todos |
| Gestão de pessoas por competências no serviço público | Comum a todos |
| Diretrizes e esclarecimentos da lei de acesso à informação (lei 12.527/2011 e decreto 7.724/2012) | Comum a todos |
| Moodle 2.5 - uma abordagem prática | Comum a todos |
| Orçamento público | Comum a todos |
| Comunicação dirigida por objetivos | Comum a todos |
| Educando o corpo e a mente: atividades para a melhoria da qualidade de vida do servidor | Comum a todos |
| Elaboração de projetos de maneira rápida e colaborativa – projectmodelcanvas | Comum a todos |
| Correspondência oficial: interpretação e prática (redação oficial) | Comum a todos |
| Língua brasileira de sinais | Comum a todos |
| Endnotebasic: uma ferramenta para gerenciar referências bibliográficas | Informação |
| Introdução à prática de mindfulness | Comum a todos |
| Introdução à gestão do conhecimento organizacional | Comum a todos |
| As ameaças virtuais e a importância da segurança da informação nos dias atuais | Comum a todos |
| Práticas administrativas com software livre | Comum a todos |
| Portais institucionais com wordpress | Comum a todos |
| Seminário de integração e formação de carreira | Comum a todos |
| Atender pessoas: qualidade no serviço pùblico | Comum a todos |
| O gestor público e a lei de responsabilidade fiscal | Comum a todos |
| Fundamentos teóricos da avaliação: refletindo sobre a prática | A ser definido |
| Guarda do patrimônio na UFJF | Administrativo e infraestrutura |
| Google docs/drive: simplificando processos administrativos, incrementando pesquisas acadêmicas | Comum a todos |
| A lei de drogas e o menor infrator | Administrativo e infraestrutura |
| Fotografia instrumental: do análogo ao digital | Artes, comunicação e difusão |
| Informática básica – inclusão digital (windows, word, excel, internet) | Comum a todos |
| Estatística básica para planejamento | Comum a todos |

| | |
|---|---|
| análise de pesquisas | |
| O uso da internet como ferramenta aplicável ao trabalho (skype, googledocs e outras ferramentas) | Comum a todos |
| Capacitação pedagógica em EAD – formação de instrutores para cursos a distância | Comum a todos |
| Desenvolvimento de projetos em plataforma livre | Informação |
| Leitura e produção de textos | Comum a todos |
| Normas ABNT para apresentação de artigos e pôsteres | Informação |
| Portal de Periódicos Capes: instruções básicas de utilização | Informação |
| Introdução à gestão por processos | Administrativo |
| Fundamentos teóricos da avaliação: refletindo sobre a prática | Comum a todos |
| Introdução ao processo licitatório na administração pública | Comum a todos |
| Gestão de compras na UFJF | Comum a todos |
| Orcid, rosearcherid e minhas citações (google acadêmico): introdução, criação e atualização do perfil | Informação |
| Gerenciamento de crises | Comum a todos |
| Informática básica – inclusão digital | Comum a todos |
| Seminário de integração e formação de carreira | Comum a todos |
| Ética aplicada no serviço público federal | Comum a todos |
| Mendeley: aplicação acadêmica do gerenciador de referências excel intermediário - office 2007 | Informação |
| Excel intermediário - office 2007 | Comum a todos |
| Banco de dados Access – nível básico | Comum a todos |
| Metodologia de elaboração de projetos e pesquisas | Comum a todos |
| Como priorizar projetos | Comum a todos |
| Empreendedorismo no setor público | Comum a todos |
| Comunicação dirigida por objetivos | Administrativo |
| Práticas integradoras no ensino superior | Comum a todos |
| O canto coral como prática educativo-musical e sociocultural | Comum a todos |
| Procedimentos para sindicância e processo administrativo disciplinar no serviço público | Comum a todos |
| Projeto de material didático | A ser definido |
| Dificuldades no uso da norma culta do português brasileiro | Comum a todos |
| Rotinas básicas acadêmicas e administrativas da UFJF | Administrativo |
| Saúde e segurança do servidor público federal | Comum a todos |
| O ambiente virtual de aprendizagem - moodle e suas possibilidades pedagógicas | Comum a todos |

| | |
|---|---|
| Compras na UFJF | Comum a todos |
| Noções de contabilidade aplicada ao setor público | A ser definido |
| Capacitação para o uso do sistema plataforma Brasil/procedimentos, normas e diretrizes | Comum a todos |
| Comunicação e comportamento como ferramentas de gestão | Administrativo |
| Segurança cidadã - o novo paradigma de segurança | Infraestrutura |
| Eficiência energética no cotidiano | Comum a todos |
| Legislação básica aplicada ao desenvolvimento de pessoas | Comum a todos |
| Logística de medicamentos: armazenamento e transporte | Administrativo ou infraestrutura |
| Mapeamentos de processos | Comum a todos |
| Extrator de dados do siape | Administrativo |
| Direitos autorais e plágio na internet | Comum a todos |
| Assédio moral no trabalho | Comum a todos |
| Libras virtual – básico | Comum a todos |
| A nova previdência complementar do servidor público funpresp | Administrativo |
| Introdução à diagramação de processos com o software Bizagi | Comum a todos |

Fonte: Elaborado pela autora com base em NERY (2018).

# APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

**ENTREVISTADO: SERVIDOR TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO DEFERIDO**

1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

2) Quais informações lhe foram disponibilizadas pela UFJF, quando da sua posse, no tocante à capacitação?

3) Quais as iniciativas (ou incentivos) existem por parte do seu setor de lotação para a capacitação dos servidores?

4) O que é, para você, a Licença para Capacitação?

5) Você poderia me dizer quais são os procedimentos necessários para o requerimento da Licença para Capacitação na UFJF?

6) Você poderia me dizer quais critérios foram utilizados pela sua chefia para análise do mérito do pedido de Licença para Capacitação?

7) Quais as dificuldades encontradas durante toda a tramitação de seu processo de Licença para Capacitação, *(se elas ocorreram*)?

8) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

9) Como a demanda de cursos a serem realizados pelos servidores do seu setor chega até a PROGEPE?

10) Qual a sua impressão sobre a política de capacitação da UFJF?

11) Quais sugestões você poderia dar para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas aos servidores da UFJF?

12) Quais sugestões você gostaria de fazer sobre o processo de Licença de Capacitação?

13) Quais critérios você pensa que deveriam ser adotados para o deferimento do requerimento de Licença para Capacitação?

**ENTREVISTADO: SERVIDOR TAE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO INDEFERIDO**

1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

2) Quais informações lhe foram disponibilizadas pela UFJF , quando da sua posse, no tocante à capacitação?

3) Quais as iniciativas (ou incentivos) existem por parte do seu setor de lotação para a capacitação dos servidores?

4) O que é, para você, a Licença para Capacitação?

5) Quais os procedimentos necessários para o requerimento da Licença para Capacitação na UFJF?

6) Quais critérios foram utilizados pela sua chefia para analise do mérito do seu pedido de Licença para Capacitação?

7) Quais as dificuldades encontradas durante toda a tramitação de seu processo de Licença para Capacitação, se elas ocorreram?

8) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

9) Como a demanda de cursos a serem realizados pelos servidores do seu setor chega até a PROGEPE?

10) Qual o procedimento adotado pela UFJF no que se refere aos processos dos servidores que por ventura tenham seus pedidos de Licença para Capacitação indeferidos pela chefia?

11) Qual a sua impressão sobre a política de capacitação da UFJF?

12) Quais sugestões você poderia dar para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas aos servidores da UFJF?

13) Quais sugestões você gostaria de fazer sobre o processo de Licença de Capacitação?

14) Quais critérios você pensa que deveriam ser adotados para o deferimento do requerimento de Licença para Capacitação?

**ENTREVISTADO: SERVIDOR TAE – QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUÊNIO.**

1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

2) Quais informações lhe foram disponibilizadas pela UFJF , quando da sua posse, no tocante à capacitação?

3) Quais as iniciativas (ou incentivos) existem por parte do seu setor de lotação para a capacitação dos servidores?

4) O que é, para você, a Licença para Capacitação?

5) Quais os procedimentos necessários para o requerimento da Licença para Capacitação na UFJF?

6) Por quê você ainda não requereu a Licença para Capacitação?

7) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

8) Como a demanda de cursos a serem realizados pelos servidores do seu setor chega até a PROGEPE?

9) Qual a sua impressão sobre a política de capacitação da UFJF?

10) Quais sugestões você poderia dar para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas aos servidores da UFJF?

11) Quais sugestões você gostaria de fazer sobre o processo de Licença de Capacitação?

12) Quais critérios você pensa que deveriam ser adotados para o deferimento do requerimento de Licença para Capacitação?

**ENTREVISTADO: SERVIDOR DOCENTE QUE TEVE O PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO DEFERIDO**

1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

2) Quais informações lhe foram disponibilizadas pela UFJF , quando da sua posse, no tocante à capacitação?

3) Quais as iniciativas (ou incentivos) existem por parte do seu setor de lotação para a capacitação dos servidores?

4) O que é, para você, a Licença para Capacitação?

5) Quais os procedimentos necessários para o requerimento da Licença para Capacitação na UFJF?

6) Quais critérios foram utilizados pela sua chefia para analise do mérito do pedido de Licença para Capacitação?

7) Quais as dificuldades encontradas durante toda a tramitação de seu processo de Licença para Capacitação, se elas ocorreram?

8) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

9) Como a demanda de cursos a serem realizados pelos servidores do seu setor chega até a PROGEPE?

10) Qual a sua impressão sobre a política de capacitação **voltada aos docentes** da UFJF?

11) Quais sugestões você poderia dar para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas **aos docentes** da UFJF?

12) Quais sugestões você gostaria de fazer sobre o processo de Licença de Capacitação?

13) Quais critérios você pensa que deveriam ser adotados para o deferimento do requerimento de Licença para Capacitação?

**ENTREVISTADO: SERVIDOR DOCENTE QUE NÃO TENHA USUFRUÍDO DA LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO, MESMO TENDO COMPLETADO O QUINQUÊNIO.**

1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

2) Quais informações lhe foram disponibilizadas pela UFJF , quando da sua posse, no tocante à capacitação?

3) Quais as iniciativas (ou incentivos) existem por parte do seu setor de lotação para a capacitação dos servidores?

4) O que é, para você, a Licença para Capacitação?

5) Quais os procedimentos necessários para o requerimento da Licença para Capacitação na UFJF?

6) Você tem (ou já teve)interesse em requerer a Licença para Capacitação?

7) Por quê você ainda não requereu a Licença para Capacitação?

8) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF,

impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

9) Como a demanda de cursos a serem realizados pelos servidores do seu setor chega até a PROGEPE?

**ENTREVISTADO: CHEFE DE DEPARTAMENTO DE TAE CUJO PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO FOI DEFERIDO**

01) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

02) Como toma conhecimento das oportunidades de capacitação ofertadas pela Universidade aos servidores de seu setor?

03) Quais as iniciativas (ou incentivos) por parte do seu setor para a capacitação dos servidores?

04) Como a demanda por cursos a serem realizados pelos servidores de seu setor chega até a PROGEPE?

05) Quais critérios são utilizados na análise do mérito dos pedidos de Licença para Capacitação?

06) Em sua opinião, quais as principais diferenças na análise do mérito dos pedidos de Licença para capacitação entre TAES e DOCENTES, se existirem.

07) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

08) Quais os entraves encontrados pela Chefia no que se refere ao tema capacitação e desenvolvimento profissional no serviço público?

09) Qual a sua impressão sobre a política de capacitação voltada aos servidores da UFJF?

10) Quais sugestões você poderia dar para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas aos servidores da UFJF?

11) Quais sugestões você gostaria de fazer sobre o processo de Licença de Capacitação?

12) Quais critérios você pensa que deveriam ser adotados para o deferimento do requerimento de Licença para Capacitação?

**ENTREVISTADO: CHEFE DE DEPARTAMENTO DE DOCENTE CUJO PEDIDO DE LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO FOI DEFERIDO**

01) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

02) Como toma conhecimento das oportunidades de capacitação ofertadas pela Universidade aos docentes?

03) Quais as iniciativas (ou incentivos) por parte do seu setor para a capacitação dos docentes?

04) Como a demanda por cursos a serem realizados pelos servidores de seu setor chega até a PROGEPE?

05) Quais critérios são utilizados na análise do mérito dos pedidos de Licença para Capacitação dos docentes?

06) Em sua opinião, quais as principais diferenças na análise do mérito dos pedidos de Licença para capacitação entre TAES e DOCENTES, se existirem.

07) Como a demanda por cursos a serem realizados pelos servidores de seu setor chega até a PROGEPE?

08) Quais os entraves encontrados pela Chefia no que se refere ao tema capacitação e desenvolvimento profissional no serviço público?

09) Qual a sua impressão sobre a política de capacitação voltada aos servidores da UFJF?

10) Quais sugestões você poderia dar para o aprimoramento das ações de capacitação voltadas aos servidores da UFJF?

11) Quais sugestões você gostaria de fazer sobre o processo de Licença de Capacitação?

12) Quais critérios você pensa que deveriam ser adotados para o deferimento do requerimento de Licença para Capacitação?

**ENTREVISTADA: PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS**

01) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

02) Como você avalia a capacitação enquanto instrumento de desenvolvimento profissional no serviço público?

03) Quais informações são disponibilizadas pela UFJF ao servidor recém-empossado, no tocante à capacitação?

04) Quais oportunidades de capacitação são oferecidas pela Universidade aos servidores?

05) Como as chefias de departamento tomam conhecimento das oportunidades de capacitação ofertadas pela Universidade aos servidores?

06) Como a PROGEPE elenca os cursos a serem oferecidos aos servidores?

07) Como é feita a divulgação desses cursos?

08) Como a demanda por cursos a serem realizados pelos servidores chega até a PROGEPE?

09) Quais os entraves encontrados pela PROGEPE no que se refere ao tema capacitação e desenvolvimento profissional no serviço público?

10) Como você avalia a Licença para Capacitação enquanto instrumento de capacitação no serviço público?

11) Quais critérios são utilizados na análise dos pedidos de Licença para Capacitação dos servidores?

12) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

13) Você tem conhecimento de quais as possíveis dificuldades vivenciadas pelas chefias quando da apreciação dos requerimentos de licença para capacitação?

14) Você já recebeu queixas ou reclamações sobre processos indeferidos pelas chefias? Se sim, geralmente são por quais razões?

15) Quais são as maiores dificuldades na tramitação desses processos (se existirem)?

16) Quais as suas sugestões para o aprimoramento do processo de licença para capacitação na UFJF?

**ENTREVISTADO: COORDENADOR DA CFAP – COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO, ANÁLISE E PLANEJAMENTO DE PESSOAL**

01) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

02) Como você avalia a capacitação enquanto instrumento de desenvolvimento profissional no serviço público?

03) Quais informações são disponibilizadas pela UFJF ao servidor recém-empossado, no tocante à capacitação?

04) Quais oportunidades de capacitação são oferecidas pela Universidade aos servidores?

05) Como as chefias de departamento tomam conhecimento das oportunidades de capacitação ofertadas pela Universidade aos servidores?

06) Como a PROGEPE elenca os cursos a serem oferecidos aos servidores?

07) Como é feita a divulgação desses cursos?

08) Como a demanda por cursos a serem realizados pelos servidores chega até a PROGEPE?

09) Quais os entraves encontrados pela CFAP no que se refere ao tema capacitação e desenvolvimento profissional no serviço público?

10) Como você avalia a Licença para Capacitação enquanto instrumento de capacitação no serviço público?

11) Quais critérios são utilizados na análise dos pedidos de Licença para Capacitação dos servidores?

12) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

13) Você tem conhecimento de quais as possíveis dificuldades vivenciadas pelas chefias quando da apreciação dos requerimentos de licença para capacitação?

14) Você já recebeu queixas ou reclamações sobre processos indeferidos pelas chefias? Se sim, geralmente são por quais razões?

15) Quais são as maiores dificuldades na tramitação desses processos (se existirem)?

16) Qual a sua análise sobre a satisfação dos servidores quanto às regras estabelecidas atualmente no que se refere à Licença para Capacitação na UFJF?

17) Quais as suas sugestões para o aprimoramento do processo de licença para capacitação na UFJF?

**ENTREVISTADA: GERENTE DA GAPAC – GERÊNCIA DE ANÁLISE, PROGRESSÃO E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO**

01) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando a Instituição a que está vinculado, sua formação, experiência profissional, função que ocupa e há quanto tempo.

02) Como você avalia a Licença para Capacitação enquanto instrumento de capacitação no serviço público?

03) Como ocorre, atualmente, a análise dos pedidos de Licença para Capacitação?

04) Em sua análise, quais os entraves ou desafios enfrentados pela GAPAC na rotina dos processos relacionados à Licença para Capacitação?

05) Quais critérios são utilizados atualmente na análise dos pedidos de Licença para Capacitação dos servidores?

06) Em sua opinião, quais critérios deveriam ser utilizados na análise dos pedidos de Licença para Capacitação dos servidores?

07) Em sua opinião, qual o papel da PROGEPE no que se refere à análise do mérito dos pedidos de licença para capacitação?

08) A legislação prevê que o período da Licença para Capacitação pode ser parcelado, não podendo cada parcela ser inferior a 30 dias. O formulário RH 351, adotado pela UFJF, impõe que o servidor assinale o período de duração da Licença entre: 01 mês, 02 meses ou 03 meses. Como você avalia essa regra?

09) Você tem conhecimento de quais as possíveis dificuldades vivenciadas pelas chefias quando da apreciação dos requerimentos de licença para capacitação?

10) Você já recebeu queixas ou reclamações sobre processos indeferidos pelas chefias? Se sim, geralmente são por quais razões?

11) Quais são as maiores dificuldades na tramitação desses processos (se existirem)?

12) Qual a sua análise sobre a satisfação dos servidores quanto às regras estabelecidas atualmente no que se refere à Licença para Capacitação na UFJF?

13) Quais as suas sugestões para o aprimoramento do processo de licença para capacitação na UFJF?

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

# APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário(a) a participar da pesquisa "LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: uma análise do processo". Nesta pesquisa pretendemos compreender quais procedimentos podem ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão da Licença para Capacitação, considerando que este é um direito do servidor que está relacionado à qualidade do Serviço Público. O motivo que nos leva a estudar essa temática é a necessidade de implantação de um plano de ação que possa contribuir para a solução dos entraves encontrados e que possa refletir na eficácia da gestão destes processos.

Tratando-se a dissertação de um estudo de caso, o estudo se insere em uma abordagem qualitativa. Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A proposta de um plano de ação voltado para a regulamentação da concessão deste direito na Universidade Federal de Juiz de Fora se faz essencial em 03 sentidos: 1) os critérios utilizados para concessão da Licença para Capacitação serão de conhecimento de toda comunidade acadêmica; 2) as análises dos processos poderão ser feitas pelos técnicos, sem necessidade de ocupar a agenda da Pró-reitora de Gestão de Pessoas e, 3) implicará numa maior agilidade na tramitação destes processos entre os setores da Universidade.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora** e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será** tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

( ) Sim ou ( ) Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa "LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: uma análise do processo", de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2019.

_____

Nome Assinatura participante Data

_____

Nome Assinatura pesquisador Data

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Cristina dos Passos da Costa:
Rua Miguel Candido Gomes, 14 - Centro:
CEP: 36120-000 /Matias Barbosa – MG
Fone: (32) 99130-7079
E-mail: cristinadpcosta@yahoo.com

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019).

# ANEXOS

## ANEXO A - Formulário RH 351 – Requerimento de Licença para capacitação

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

**RH – 351**

**LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO**

**ORIENTAÇÕES:**
**1**- Abrir processo na secretaria da Unidade de lotação, anexando cópia da documentação comprobatória:
a) programação da capacitação pretendida, incluindo nome, instituição, local e período de realização;
b) declaração de matrícula, inscrição ou carta de aceite;
c) em caso de elaboração de trabalho final de curso de graduação e de pós-graduação "lato sensu" ou de dissertação de Mestrado ou tese de Doutorado, anexar declaração de matrícula atualizada, constando a data de término do curso e que o requerente encontra-se em fase de elaboração de trabalho final/dissertação/tese, conforme o caso.
**2** - Documentos em **língua estrangeira** deverão vir acompanhados das respectivas traduções e assinatura do requerente.
**3** - O processo deverá ser enviado com o mínimo de **30 dias de antecedência** da data do início previsto da licença.
**4** - Após a capacitação, o servidor deverá apresentar à Chefia Imediata o formulário RH 351-A, acompanhado do comprovante de conclusão/participação respectivo, no prazo máximo de 10 (dez) dias. Caso a licença tenha por objetivo a elaboração de trabalho final/dissertação/tese, deverá ser apresentado certificado de conclusão/ata de defesa ou justificativa da não conclusão no período autorizado.

**ATENÇÃO: NOVO TRÂMITE**
5 - Para finalização do processo, o mesmo será encaminhado à Secretaria da Unidade para juntada do formulário RH 351-A e da documentação comprobatória (campo 8).

**LEGISLAÇÃO APLICADA**:
Lei 8.112/1990, art. 87; Decreto 5.707/2006, art. 10; Notas Técnicas da COGES/DENOP/SRH/MP nºs 178/2009, 263/2009, 595/2009

| | |
|---|---|
| REQUERENTE | MATRÍCULA SIAPE |
| CARGO | PROCESSO Nº |
| E-MAIL | TELEFONE |
| UNIDADE/SUBLOTAÇÃO | |
| DATA DE INÍCIO / / | |
| ASSINALAR O PERÍODO DE DURAÇÃO DA LICENÇA: ☐ 01 mês ☐ 02 meses ☐ 03 meses | |

**01** **Ao Chefe Imediato,**

**Requer** Licença para Capacitação, nos termos do art. 87 da Lei 8.112/1990 e do art. 10 do Decreto 5.707/2006, para_____
_____
_____
_____
_____, conforme comprovante anexo.

Declara **estar ciente** que, durante o período em que estiver licenciado, serão excluídos da remuneração o auxílio transporte, o adicional de insalubridade ou periculosidade e a gratificação de raio-X, caso perceba; que terá que **cumprir o interstício** de 2 anos para solicitar Afastamento para Pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado ou Doutorado) – Lei nº 8.112/90, art. 96-A, § 2º; que **ao término** da capacitação, deverá preencher **o Formulário RH 351-A**, anexando comprovante de conclusão/participação.

Responsabiliza-se integralmente pela veracidade das informações fornecidas, bem como da autenticidade da documentação apresentada.

Em / /

Servidor

**02** **À Gerência de Cadastro – GCAD/CAP/PROGEPE**

Parecer favorável à licença, cuja capacitação é de interesse da Administração.

Ciente que após o retorno do servidor às atividades, no prazo máximo de 10 (dez) dias, o formulário RH 351-A deverá ser preenchido pelo requerente e a Chefia deverá atestar a data de retorno do mesmo, anexando-o ao processo juntamente com a documentação comprobatória.

Em_____/_____/_____

Chefe Imediato (assinatura e carimbo)

Diretor da Unidade (assinatura e carimbo)

| | |
|---|---|
| 03 | **À Gerência de Análise de Progressões e Afastamento para Capacitação – GAPAC/CFAP/PROGEPE**<br><br>☐ Servidor faz jus à licença requerida referente ao quinquênio de ____/____/_____a ____/____/_____.<br>☐ Servidor NÃO faz jus à licença requerida.<br><br>Em ____/____/_____<br><br>Gerência de Cadastro – GCAD/CAP/PROGEPE |
| 04 | **À Pró-Reitora de Gestão de Pessoas**<br>Estando o processo devidamente instruído, encaminhamos a V. Sª para apreciação e assinatura da portaria, em caso de aprovação.<br><br>Em ____/____/_____<br><br>Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE |
| 05 | **À Gerência de Segurança do Trabalho - GSEGUR/COSSBE/PROGEPE**<br><br>☐ Autorizada a licença no exterior, conforme Portaria nº_____/____, publicada no DOU de ____/___/____<br>☐ Autorizada a licença em território nacional. Portaria nº _____/____, às fls.....<br>Portaria encaminhada para publicação no site da PROGEPE.<br>Servidor cientificado por e-mail.<br>Lançamento efetuado no SIGA-RH.<br><br>Em ____/____/_____<br><br>Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE |
| 06 | **À Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE**<br><br>☐ O servidor **não recebe** adicional de insalubridade/periculosidade/Raio-X.<br>☐ O servidor **recebe** adicional de insalubridade/periculosidade/Raio-X.<br>☐ **Prorrogação** da Licença → suspensão do adicional mantida, se for o caso.<br><br>Em _____/_____/_____<br><br>Gerência de Segurança do Trabalho - GSEGUR/COSSBE/PROGEPE |
| 07 | **À Gerência de Controle de Remunerações - GREM/CAP/PROGEPE**<br>Lançamento efetuado no SIAPENET<br><br>Em _____/_____/_____<br><br>Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE |
| 08 | **À Secretaria da Unidade**<br>Registros efetuados.<br>**Para juntada do formulário RH 351-A, no prazo de 10 dias, após o retorno do servidor, acompanhado de cópia do comprovante da conclusão/participação ou justificativa da não conclusão do curso.**<br><br>Em ____/____/_____<br><br>Gerência de Controle de Remunerações - GREM/CAP/PROGEPE |
| 09 | **À Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE**<br><br>Formulário RH-351-A e cópia(s) do(s) comprovante(s) de conclusão/participação ou justificativa da não conclusão anexado(s) às fls._____.<br>Para análise e providências.<br><br>Em____/____/_____<br><br>Secretaria da Unidade |

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019).

ANEXO B - Formulário RH 351-A de conclusão da Licença para capacitação

**PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**RH – 351 A**

**INFORMA CONCLUSÃO DA LICENÇA CAPACITAÇÃO**

**Atenção:**
**1** - Este formulário deverá ser apresentado à Chefia Imediata no prazo máximo de **10 (dez) dias** após a capacitação, devendo ser anexado ao processo do requerimento da licença, **dispensando abertura de novo processo,** acompanhado de **comprovante de conclusão/participação do curso**, incluindo nome, instituição com CNPJ, local e período de realização. Caso a licença tenha por objetivo a elaboração de trabalho final/dissertação/tese, deverá ser apresentado **certificado de conclusão/ata de defesa ou justificativa da não conclusão no período autorizado**.
**2** - O servidor que tiver suspensos o auxílio-transporte, o adicional de insalubridade ou periculosidade e a gratificação de raio-X, deverá requisitá-lo(s) novamente.

| REQUERENTE | MATRÍCULA SIAPE |
|---|---|
| CARGO | PROCESSO Nº |
| E-MAIL | TELEFONE |
| UNIDADE/SUBLOTAÇÃO | |

**01** **Ao Chefe Imediato**

Informa conclusão/participação em capacitação realizada durante o período da licença autorizada no processo acima mencionado e **anexa comprovante**.

Responsabiliza-se integralmente pela veracidade das informações fornecidas, bem como da autenticidade da documentação apresentada.

Em _____ / _____ / _____

Servidor

**02** **À Gerência de Análise de Progressões e Afastamento para Capacitação – GAPAC/CFAP/PROGEPE**

Ciente, encaminhamos documentação para as devidas providências.

O servidor **retornou à suas atividades** em _____ / _____ / _____

Em _____ / _____ / _____

Chefe de Departamento (assinatura e carimbo) | Diretor da Unidade (assinatura e carimbo)

**03** **À Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE**

Ajustes efetuados. Obs: _____

Para lançamento no SIAPENET.

Em ____/____/_____

Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE

**04** **À Gerência de Controle de Remunerações - GREM/CAP/PROGEPE**

Lançamento efetuado no SIAPENET.

Em ____/____/_____

Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE

**05** **À Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE**

Registros efetuados.

Para arquivo na pasta funcional do servidor.

Em ____/____/_____

Gerência de Controle de Remunerações - GREM/CAP/PROGEPE

**06** **Processo arquivado na pasta funcional do servidor**

Em ____/____/_____

Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019).

# ANEXO C – Relação de ambientes organizacionais

**1. Administrativo**

Descrição do ambiente organizacional: Gestão administrativa e acadêmica envolvendo planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de auditoria interna, organização e métodos, orçamento, finanças, material, patrimônio, protocolo, arquivo, administração e desenvolvimento de pessoal, saúde do trabalhador, higiene e segurança no trabalho, assistência à comunidade interna, atendimento ao público e serviços de secretaria em unidades acadêmicas e administrativas.

Atividades nessas áreas:

- Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos.
- Realização de estudos de viabilidade econômica e social.
- Realização de atividades em assistência, assessoria, fiscalização, perícia, auditoria e suporte técnico-administrativo a projetos e atividades.
- Realização de coleta e tratamento de dados.
- Pesquisa de preços e compras de bens e serviços.
- Recepção, armazenamento, controle e distribuição de materiais.
- Planejamento, execução, controle e avaliação nas áreas financeira e orçamentária.
- Acompanhamento e análise na formalização de contratos.
- Identificação, tombamento, controle, expedição de normas de uso e movimentação de patrimônio.
- Registro e controle dos assentamentos funcionais.
- Elaboração, operação e controle do sistema de pagamento de pessoal.
- Recrutamento e seleção de pessoal.
- Elaboração, execução e avaliação da política de desenvolvimento de pessoas e dos programas de capacitação e de avaliação de desempenho.
- Análise de ocupações e profissões.
- Proposição e operacionalização de modelos para definição do quadro de pessoal e a sua distribuição nas diversas áreas da instituição.
- Análise, identificação e reformulação dos fluxos e rotinas de trabalho.
- Planejamento e implantação de novas tecnologias de trabalho.
- Elaboração de manuais, catálogos e normas de rotinas administrativas.
- Realização de estudos e análises da legislação de pessoal, orçamentária, acadêmica e patrimonial.
- Assessoramento aos diversos setores da instituição no atendimento de diligências internas e externas.
- Planejamento e elaboração de planos de auditoria.
- Assistência administrativa às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Levantamento de dados estatísticos referentes a alunos, ingressos e egressos.
- Organização, coordenação e controle do processo de seleção e matrícula de alunos.
- Organização, coordenação e controle das atividades de pesquisa e extensão.
- Organização e coordenação das atividades de planejamento da instituição e de suas unidades.

· Identificação de indicadores do alcance de marcas e objetivos.

· Supervisão quanto à observância de normas institucionais.

· Planejamento e acompanhamento à assistência médica e odontológica emergencial.

· Identificação, avaliação e proposição de políticas de assistência à comunidade interna.

· Realização de atividades que propiciem a melhoria da qualidade de vida na instituição.

· Elaboração de política de assistência a portadores de deficiência.

· Definição de políticas de integração dos indivíduos à comunidade interna.

· Desenvolvimento de políticas de integração ou reintegração social.

· Estabelecimento de políticas de reabilitação profissional.

· Elaboração e implementação de políticas de assistência estudantil.

· Realização de exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores.

· Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações.

· Proposição e aferição dos indica

dores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados.

· Elaboração de projetos de construção e adaptação de equipamentos de trabalho.

· Realização de inquéritos sanitários, de doenças profissionais, de lesões traumáticas e estudos epidemiológicos.

· Inspeção dos locais de trabalho.

· Elaboração de laudos periciais sobre acidentes do trabalho, doenças profissionais e condições de insalubridade e periculosidade.

· Elaboração de relatórios sobre a situação patrimonial, econômica e financeira da instituição.

· Análise, acompanhamento e fiscalização da implantação e da execução de sistemas financeiros e contábeis.

· Execução dos serviços de auditoria e auditagem.

· Estabelecimento do programa de auditoria.

· Acompanhamento da execução orçamentária, financeira e patrimonial.

· Emissão de pareceres sobre matérias de natureza orçamentária, financeira e patrimonial.

· Planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria.

· Assistência e assessoramento às direções.

· Coleta de informações.

· Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro.

· Taquigrafia e transcrição de ditados, discursos, conferências, palestras, explanações e reuniões, inclusive em idioma estrangeiro.

· Recebimento, orientação e encaminhamento do público.

· Controle de entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho.

· Atendimento, informações e esclarecimentos ao público.

· Abertura e fechamento das dependências dos prédios.

· Recebimento e transmissão de mensagens telefônicas e fax.

· Elaboração de normas de protocolo da instituição.

· Recebimento, coleta e distribuição de correspondência, documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, interna e externamente.

· Reprodução de documentos administrativos.

· Outras atividades de mesma natureza.

**2. Infra-estrutura**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de construção, manutenção, conservação e limpeza de prédios, veículos, máquinas, móveis, instrumentos, equipamentos, parques e jardins, segurança, transporte e confecção de roupas e uniformes.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos.

· Realização de estudos de viabilidade econômica e social.

· Realização de atividades em assistência, assessoria, fiscalização, perícia e suporte técnico-administrativos a projetos e atividades.

· Realização de coleta e tratamento de dados.

· Elaboração do plano diretor da instituição.

· Execução e manutenção de instalações hidro-sanitárias, de redes de água e esgoto, elétricas e telefônicas.

· Identificação do tipo de solo e levantamento topográfico.

· Zoneamento e ocupação da área física.

· Execução de obras de infra-estrutura e drenagem.

· Realização de obras civis.

· Especificação de materiais.

· Realização da manutenção preventiva e corretiva, de edificações, veículos, móveis, utensílios, máquinas e equipamentos.

· Identificação da necessidade de área física, veículos, móveis, utensílios, máquinas e equipamentos para especificação de compras.

· Instalação, ajuste e calibração de máquinas e equipamentos.

· Instalação de painéis de comandos eletro-eletrônicos.

· Preparação, conservação e limpeza de jardins e áreas externas e execução de obras paisagísticas.

· Manuseio de adubos, sementes e defensivos.

· Preparação e manuseio de mudas.

· Instalação de sistemas de irrigação e drenagem.

· Seleção, separação, lavagem, esterilização, passagem, acondicionamento e distribuição de peças de vestuário, roupas de cama e mesa, materiais esportivos e outros.

· Limpeza de prédios e instalações.

· Remoção de entulhos de lixo.

· Coleta seletiva de lixo.

· Movimentação de móveis e equipamentos.

· Abastecimento dos setores com materiais de higiene e limpeza.

· Especificação, confecção e distribuição de peças de vestuário, roupa de cama e mesa.

· Programação e controle do uso da frota.

· Fornecimento de serviço de transporte em apoio às atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão.

· Transporte de pessoas e cargas orgânicas e inorgânicas.

· Especificação e orientação para a compra de novos veículos.

· Especificação e controle da manutenção preventiva e corretiva da frota.

· Elaboração dos planos de segurança e normas reguladoras da segurança na instituição.

· Realização de operações preventivas contra acidentes.

· Instalação, vistoria e manutenção de equipamentos de prevenção e combate a incêndio.

· Aplicação de primeiros socorros.

· Condução de veículos automotores e máquinas.

· Remoção de vítimas ou bens atingidos.

· Execução de atividades de defesa patrimonial.

· Investigações e registro das anormalidades.

· Registro de ocorrências de sinistros, desvios, furtos, roubos ou invasões.

· Atuação em postos de segurança instalados nas entradas, portarias e vias de acesso.

· Confecção, recuperação e modificação de móveis.

· Especificação e orientação à compra de máquinas e ferramentas.

· Vistoria e manutenção de móveis.

· Operação de caldeiras, hidroelétricas e estações de água e esgotos.

· Execução e controle de mensagens recebidas e expedidas.

· Operação de mesa telefônica.

· Coleta e registro de ligações.

· Outras atividades de mesma natureza.

**3. Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, nos laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: direito, administração, economia, demografia, pedagogia, comunicação, serviço social, economia doméstica, turismo, filosofia, sociologia, ciências sociais, estudos sociais, arquitetura e urbanismo, antropologia, arqueologia, história, geografia, psicologia, educação, ciências políticas, lingüísticas, letras, cartografia, história natural, história da educação, relações internacionais, cooperativismo e ciências contábeis.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica e social.

· Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Realização de coleta e tratamento de dados e amostras.

· Preparação de material didático e científico.

· Estudo sobre aplicação de leis, metodologias, normas e regulamentos.

· Controle, conservação e restauração dos monumentos tombados e limpeza de acervos.

· Outras atividades de mesma natureza.

**4. Ciências Biológicas**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão, assistência e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Biológicas. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: matemática, estatística, química, oceanografia, biologia geral, botânica, zoologia, morfologia, fisiologia, bioquímica, biofísica, farmacologia, imunologia, ecologia, parasitologia, bioengenharia, medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, saúde coletiva, zootecnia, medicina veterinária, tecnologia de alimentos, educação, biomedicina e microbiologia.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica, social e de impacto ambiental.

· Realização de atividades em manutenção, assistência, assessoria, fiscalização, orientação, perícia e suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Realização de coleta e tratamento de dados.

· Preparação de material didático e científico.

· Realização de estudos e experiências relativas à fabricação e transformação de alimentos.

· Análise e teste de processos, produtos novos ou aperfeiçoados.

· Determinação de misturas e fórmulas experimentais.

· Preparação em macro e microfotografia de pequenos objetos, lâminas de cultura.

· Documentação de peças anatômicas de cadáveres e pequenas peças cirúrgicas.

· Preparação, classificação e catalogação de vegetais e animais.

· Realização de análise de peças anatômicas.

· Assepsia de material de laboratório em geral.

· Tratamento de peles de animais mortos.

· Outras atividades de mesma natureza.

**5. Ciências Exatas e da Natureza**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Exatas e da Natureza. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: meteorologia, geologia, topografia, cartografia, saneamento, química, física, matemática, extração mineral, obras, extração e refino de petróleo e gás natural, geologia, probabilidade estatística, ciências da computação, tecnologia da informação, astronomia, geociências, oceanografia, engenharias: civil, de minas, materiais e metalúrgica, elétrica, eletrônica, telecomunicações, mecânica, sanitária, química, de produção, nuclear, transportes, naval e oceânica, aeroespacial e biomédica.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica, social e de impacto ambiental.

· Realização de atividades em manutenção, assistência, assessoria, fiscalização, perícia e suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Realização de coleta e tratamento de dados.

· Assepsia e preparo de laboratório e dos materiais necessários ao seu funcionamento.

· Realização de coleta e análise de materiais em geral, através de métodos físicos, químicos, físico-químicos e bioquímicos, para se identificar, qualitativo e quantitativamente, os componentes desses materiais, utilizando-se a metodologia prescrita.

· Montagem de experimentos.

· Auxílio nas análises e testes laboratoriais com registro e arquivamento de cópias dos resultados dos exames, testes e análises.

· Ensaios dos materiais, testes e verificação, para comprovar a qualidade das obras ou serviços.

· Realização de estudos e experiências de laboratórios.

· Preparação de informes sobre descobertas e conclusões.

· Manipulação dos insumos.

· Controle de estoque de material usado em laboratório.

· Conservação da aparelhagem de laboratório.

· Controle de qualidade de materiais.

· Outras atividades de mesma natureza.

**6. Ciências da Saúde**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão, assistência e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, hospitais, ambulatórios, áreas de processamento de refeições e alimentos, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências da Saúde. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: medicina, odontologia, farmácia, nutrição, serviço social, ciências biomédicas, saúde coletiva, fonoaudiologia, fisioterapia, terapia ocupacional, diagnóstico por imagem, educação física,

psicologia e medicina veterinária.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica e social.

· Realização de atividades em manutenção, assistência, assessoria, fiscalização, perícia e suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Realização de coleta e tratamento de dados.

· Participação em campanhas sanitárias.

· Auxílio em calamidades públicas.

· Execução de programas de assistência integral à saúde individual e coletiva.

· Exames, diagnóstico e tratamentos com registro e arquivamento de cópias dos resultados.

· Montagem de experimentos.

· Observância das leis e regulamentos de saúde.

· Preparação de informes sobre descobertas e conclusões.

· Especificação para compras.

· Limpeza, desinfecção e esterilização de móveis, equipamentos, utensílio e áreas de trabalho.

· Prevenção de danos físicos e morais a pacientes durante a assistência à saúde.

· Educação e vigilância sanitária.

· Programas de capacitação de pessoal da área da saúde.

· Elaboração e operacionalização de sistemas de referência e contra-referência nos diferentes níveis de atenção à saúde.

· Análise de carências alimentares e aproveitamento dos recursos nutricionais.

· Controle, estocagem, preparação, conservação e distribuição dos alimentos.

· Prevenção, diagnóstico e tratamento das doenças humanas e animais.

· Intervenções cirúrgicas para correção e tratamento de lesões e doenças.

· Recebimento, armazenagem, manipulação e distribuição de produtos farmacêuticos.

· Prevenção e controle das doenças transmissíveis e controle de infecção hospitalar.

· Realização de autopsias e necropsias.

· Preparo de cadáveres e peças anatômicas.

· Diagnóstico e assistência psicológica a pacientes e familiares.

· Exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores.

· Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações.

· Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados.

· Outras atividades de mesma natureza.

**7. Agropecuário**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, nos laboratórios, oficinas, fazenda-escola, campos de experimento ou outras espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Agropecuárias. Integram esse ambiente

as seguintes áreas, além de outras que em cada Instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: agronomia, recursos florestais, engenharia florestal, engenharia agrícola, medicina veterinária, recursos pesqueiros, engenharia da pesca, ciência e tecnologia dos alimentos, cooperativismo, zootecnia, curtume e tanagem, enologia, vigilância florestal, apicultura, zoologia, defesa fitossanitária, produção e manejo animal de pequeno, médio e grande porte, mecanização agrícola, parques e jardins, beneficiamento de recursos vegetais, produção de carvão e horticultura.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica, social e de impacto ambiental.

· Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Realização de coleta e tratamento de dados e amostras.

· Montagem de experimentos para aulas e pesquisa.

· Análise de materiais, limpeza e conservação de instalações, equipamentos e materiais dos laboratórios.

· Exploração de recursos naturais e processamento e industrialização de produtos agropecuários.

· Elaboração e acompanhamento de programas de reprodução, criação, melhoramento de animais e vegetais, nutrição animal, prevenção de doenças, guarda e abate de animais.

· Controle e fiscalização sanitária da produção, manipulação, armazenamento e comercialização dos produtos de origem animal e vegetal.

· Consultoria, assistência e assessoramento à coordenação de sistemas cooperativos de produção de bens agropecuários.

· Produção, plantio, adubação, cultura, colheita e beneficiamento das espécies vegetais.

· Diagnóstico e tratamento de doenças dos animais.

· Controle de zoonoses e avaliações epidemiológicas.

· Classificação dos diversos vegetais.

· Preparo, conservação e limpeza de campos e jardins para utilização em aulas, experimentos e pesquisa.

· Manutenção e conservação das áreas experimentais.

· Alimentação e guarda de animais das áreas e fazendas experimentais.

· Instalação de sistemas de irrigação e drenagem.

· Beneficiamento de produtos animais.

· Análise e tratamento do solo e da água.

· Planejamento e utilização de recursos hídricos.

· Vigilância florestal.

· Outras atividades de mesma natureza.

**8. Informação**

Descrição do ambiente organizacional: Gestão do sistema de informações institucionais, envolvendo planejamento, execução, coordenação e avaliação de projetos e atividades nas

áreas de microfilmagem, informatização, comunicação, biblioteconomia, museologia e arquivologia.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica e social.

· Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Realização de coleta e tratamento de dados e amostras.

· Execução de microfilmagem, manutenção e conservação dos equipamentos e acervos.

· Assistência técnica na utilização de recursos de informática e de informação.

· Produção e implementação de conteúdo e material para publicação em websites.

· Manutenção preventiva e corretiva em sistema de comunicações.

· Administração da biblioteca.

· Atendimento aos usuários da biblioteca.

· Controle de registro de usuários, empréstimo e devolução de material, guarda de documentos.

· Manutenção de fichários, controle do uso das dependências da biblioteca.

· Manutenção de catálogos de livreiros e editores.

· Preservação, conservação e restauração e controle de acervos.

· Implementação de base de dados bibliográficos e não bibliográficos.

· Seleção, catalogação, classificação de itens documentais e de informação.

· Programação e avaliação da performance de sistemas de processamentos de dados.

· Operação de redes de comunicação.

· Instalação e administração de sistemas operacionais e aplicativos.

· Elaboração, orientação e participação em programas de treinamento e cursos.

· Implantação e manutenção de serviços de rede.

· Análise de sistemas.

· Definição do modelo de dados da instituição.

· Armazenamento, manutenção e recuperação dos dados.

· Implantação de sistemas de informação.

· Suporte e administração de redes de comunicações.

· Coordenação de sistemas e serviços de arquivos ou centros de documentação e informação de acervos arquivísticos e mistos.

· Levantamento e identificação das tipologias documentais.

· Orientação da produção documental.

· Definição e implementação de sistemas e instrumentos de classificação e arranjo de documentos, implementação de políticas de avaliação documental.

· Produção e publicação de instrumentos de pesquisa/descrição aplicados às normas internacionais.

· Digitalização e sistemas eletrônicos/híbridos de reprodução de documentos.

· Armazenamento e transposição segura de mídias eletrônicas.

· Assessoria em trabalhos arquivísticos, de pesquisa técnico-administrativos e científicos, implementação de sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos Arquivísticos (GED).

· Implantação, ordenação e controle de sistemas biblioteconômicos.

· Realização de estudos para o dimensionamento de equipamento, recursos humanos e "layout" das diversas unidades da área biblioteconômica.

· Estruturar e efetivar a normalização e padronização dos serviços técnicos biblioteconômicos.

· Estruturar e executar a busca de dados e a pesquisa documental através da análise direta das fontes de informações primárias, secundárias ou terciárias.

· Difusão cultural das bibliotecas.

· Definição de política de aquisição de peças de valor.

· Registrar, catalogar, classificar e controlar as peças do museu.

· Divulgação da coleção do museu através de exposições e outros meio.

· Implantação de intercâmbios com outros museus.

· Conservação e restauração de peças do acervo.

· Outras atividades de mesma natureza.

**9. Artes, Comunicação e Difusão**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, elaboração, execução e controle das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, nos laboratórios, oficinas, teatros, galerias, museus, cinemas, editoras, gráficas, campos de experimento ou outras formas e espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das artes, comunicação e difusão. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: comunicação, artes, desenho industrial, museologia, relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, cinema, produção cultural, produção visual, mídia e ciências da informação.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica e social.

· Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Coleta e tratamento de dados.

· Montagem de experimentos para aulas e pesquisa.

· Manuseio, identificação e guarda do acervo e do material produzido.

· Transporte de material e de equipamentos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

· Preparo de material de laboratórios e estúdios.

· Confecção, afinação e manutenção de instrumentos musicais.

· Aquisição, registros, catalogação e classificação de peças do museu.

· Divulgação de atividades culturais e artísticas.

· Revisão, editoração, publicação e venda de livros e periódicos.

· Restauração de acervos diversos.

· Confecção, manutenção e guarda de figurinos, adereços e cenários.

· Manutenção e conservação de materiais e equipamentos.

· Elaboração de cartazes, materiais didáticos, de expediente e outros.

· Produção e tratamento de imagens fotográficas, de filmes, programas de rádio, televisão, peças de teatro, espetáculos musicais e de dança, exibições cinematográficas, exposições e mostras de artes.

· Registro documental e por som e imagens.

· Execução e verificação de roteiro.

· Desenvolvimento de técnicas e ambientes para pessoas portadoras de necessidades especiais.

· Tradução ou interpretação de textos estrangeiros.

· Implementação da política de comunicação social e visual.

· Jornalismo.

· Coleta, seleção e organização dos assuntos a serem divulgados.

· Utilização de técnicas de comunicação para o atendimento de necessidades pedagógicas.

· Outras atividades de mesma natureza.

**10. Marítimo, Fluvial e Lacustre**

Descrição do ambiente organizacional: Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo Marítimo, Fluvial e Lacustre. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: matemática, física, oceanografia, zoologia, morfologia, botânica, biofísica, parasitologia, engenharia naval e oceânica, antropologia, geografia, ciências políticas, engenharia cartográfica, estatística, biologia, ecologia, bioquímica, microbiologia, fisiologia, engenharia sanitária, recursos pesqueiros e engenharia de pesca, história, educação, língua portuguesa e ciências sociais.

Atividades nessas áreas:

· Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão.

· Realização de estudos de viabilidade econômica, social e de impacto ambiental.

· Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades.

· Coleta e tratamento de dados e amostras.

· Inspeção, limpeza e conservação de materiais, embarcações e instalações.

· Operação de instrumentos, utensílios, equipamentos e embarcações.

· Comando de embarcações.

· Visceração, seleção e resfriamento de pescado.

· Zelo pela segurança de embarcações.

· Operação e verificação das condições de navegabilidade, segurança e higiene.

- Controle, estocagem, preparação, conservação e distribuição dos alimentos.
- Controle de tripulação, passageiros e cargas.
- Montagem, teste e reparação da embarcação e de suas instalações.
- Identificação de bens e serviços necessários à execução de projetos e atividades, bem como o controle de custo e qualidade.
- Fixação de programa de manutenção da maquinaria.
- Despacho das embarcações.
- Orientação, fiscalização e execução de projetos e atividades referentes ao tratamento, produção, desenvolvimento, manejo e transporte de peixes, outros animais e plantas aquáticas.
- Estudo das cartas náuticas, definição de rumos e condução de embarcação.
- Controle do processamento e industrialização de produtos pesqueiros.
- Outras atividades de mesma natureza.

Fonte: Adaptado pela autora com base no Decreto n°5.824/2006.

ANEXO D - Áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais

**Ambiente organizacional *Administrativo:***

Arquivologia;
Biblioteconomia;
Ciências Atuariais;
Ciências da Informação;
Contabilidade;
Direito;
Economia;
Economia Doméstica;
Enfermagem do Trabalho;
Engenharia de Produção;
Engenharia do Trabalho;
Medicina do Trabalho;
Psicologia;
Relações Internacionais;
Secretariado;
Segurança do Trabalho;
Serviço Social.

**Ambiente organizacional *Infra-estrutura:***

Agrimensura;
Arquitetura e Urbanismo;
Construção Civil;
Ecologia;
Elétrica;
Eletrônica;
Eletrotécnica;
Engenharia de Produção;
Engenharia Florestal;
Hidráulica;
Material e Metalúrgica;
Segurança do Trabalho;
Telecomunicações;
Transportes.

**Ambiente organizacional Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas:**

Arquitetura e Urbanismo;
Arqueologia;
Comunicação;
Contabilidade;
Direito;
Economia;
Economia Doméstica;
Estudos Sociais;
Letras;
Relações Internacionais;
Relações Públicas;
Serviço Social;
Teologia;
Turismo.

**Ambiente organizacional *Ciências Biológicas:***

Bioengenharia;
Biofísica;
Biologia;
Biomedicina;
Bioquímica;
Ecologia;
Enfermagem;
Farmacologia;
Medicina Veterinária;
Medicina;
Oceanografia;
Odontologia;
Química;
Tecnologia de Alimentos;
Zootecnia.

**Ambiente organizacional Ciências Exatas e da Natureza:**

Agrimensura;
Agronomia;
Arqueologia;
Astronomia;
Bioengenharia;
Biologia;
Bioquímica;
Construção Civil;
Ecologia;
Elétrica;
Eletrônica;
Engenharia Aeroespacial;
Engenharia Biomédica;
Engenharia de Minas;
Engenharia de Pesca;
Engenharia de Petróleo;
Engenharia de Produção;
Engenharia de Transporte;
Engenharia Naval;
Engenharia Nuclear;
Engenharia Oceânica;
Engenharia Química;
Engenharia Sanitária;
Farmacologia;
Física;
Geociências;
Geofísica;
Geografia;
Geologia;
Material e Metalurgia;
Mecânica;
Mecatrônica;
Medicina Veterinária;
Meteorologia;
Museologia;
Oceanografia;
Química;
Química Industrial, Recurso Florestais e Engenharia Florestal;
Tecnologia da Informação;
Zootecnia.

## Ambiente organizacional *Ciências da Saúde:*

Biofísica;
Biologia;
Biomedicina;
Bioquímica;
Ciências da Computação;
Ciências e Tecnologia de Alimentos;
Ecologia;
Economia Doméstica;
Educação Física;
Enfermagem;
Engenharia Nuclear;
Engenharia Sanitária;
Farmacologia;
Física;
Fisioterapia;
Fonoaudiologia;
Medicina;
Medicina Veterinária;
Nutrição;
Odontologia;
Psicologia;
Química;
Serviço Social;
Terapia Ocupacional;

## Ambiente organizacional *Agropecuário:*

Agrimensura;
Agronomia;
Biologia;
Bioquímica;
Cooperativismo;
Ecologia;
Economia;
Economia Doméstica;
Engenharia Agrícola;
Engenharia Florestal e Recursos Florestais;
Engenharia Química;
Farmacologia;
Física;
Geociências;
Medicina Veterinária;
Nutrição;
Pecuária;
Produção Agroindustrial;
Química;
Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca;
Tecnologia da Informação;
Tecnologia de Alimentos;
Zoologia;
Zootecnia.

## Ambiente organizacional *Informação:*

Arquivologia;
Biblioteconomia;
Ciências da Informação;

Comunicação;
Engenharia Eletrônica;
Física;
Letras;
Museologia;
Música;
Produção Cultural;
Programação Visual;
Psicologia;
Relações Públicas;
Tecnologia da Informação.

## Ambiente organizacional Artes, Comunicação e Difusão:

Arquitetura e Urbanismo;
Artes Visuais;
Artes Cênicas;
Ciência da Informação;
Comunicação;
Decoração;
Desenho de Moda e Projetos;
Desenho Industrial;
Educação Artística;
Elétrica;
Eletrônica;
Engenharia Têxtil;
Física;
Tecnologia da Informação;
Letras;
Museologia;
Música;
Produção Cultural;
Programação Visual;
Psicologia;
Relações Públicas.

## Ambiente organizacional Marítimo, Fluvial e Lacustre:

Astronomia;
Biofísica;
Biologia;
Bioquímica;
Ecologia;
Engenharia Cartográfica;
Engenharia Naval e Oceânica;
Engenharia Sanitária;
Física;
Geociências;
Medicina Veterinária;
Meteorologia;
Oceanografia;
Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca;
Tecnologia da Informação.

**Todos os ambientes organizacionais:**

Administração;
Antropologia;
Ciência Política;
Ciências Sociais;
Educação – Magistério superior em nível superior, Magistério e Normal em nível médio;
Estatística;
Filosofia;
Geografia;
História;
Letras – Habilitação em Língua Portuguesa em nível de graduação e área de Língua Portuguesa em nível de pós-graduação;
Matemática;
Pedagogia;
Sociologia.

Fonte: Adaptado pela autora com base no Decreto n°5.824/2006