



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS

HELENARA SOARES SANTOS

**CAPACITAÇÃO INTERNA NO CÂMPUS DE PALMAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS: UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO SERVIDOR
MULTIPLICADOR**

PALMAS/TO
2021

HELENARA SOARES SANTOS

**CAPACITAÇÃO INTERNA NO CÂMPUS DE PALMAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS: UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO SERVIDOR
MULTIPLICADOR**

Relatório técnico e Protocolo tecnológico experimental/aplicação apresentados ao Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, linha de Pesquisa Efetividade da Jurisdição e Direitos Humanos, subárea Educação e Direitos Humanos, vinculado ao Projeto de Pesquisa Educação em Direitos Humanos, foi avaliado para obtenção do título de Mestre em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos e aprovada em sua forma final pelo orientador e pela banca examinadora.

Orientadora: Professora Doutora Patrícia Medina

PALMAS/TO
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

S237c Santos, Helenara Soares.

CAPACITAÇÃO INTERNA NO CÂMPUS DE PALMAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: UM ESTUDO DE CASO DO
PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR. / Helenara Soares Santos. –
Palmas, TO, 2021.

98 f.

Relatório Técnico (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do
Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação
(Mestrado) em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, 2021.

Orientadora : Patrícia Medina

1. Capacitação interna. 2. Gestão por competências. 3. Gestão do
conhecimento. 4. Servidor público. I. Título

CDD 342

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer
forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.
A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184
do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
EM PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS

HELENARA SOARES SANTOS

**“CAPACITAÇÃO INTERNA NO CÂMPUS DE PALMAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS: UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO SERVIDOR
MULTIPLICADOR”**

Relatório Técnico Conclusivo e Protocolo-Manual de Operação Técnica apresentados ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, Linha de Pesquisa Instrumentos da Jurisdição, Área de concentração Acesso à Justiça e Direitos Humanos, e Projeto Acesso à Justiça, Gestão e Tecnologias promovido pela Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre.

Data da aprovação: 31 de março de 2021.

Banca examinadora

Prof. Dra. Patricia Medina
Orientadora e Presidente da Banca (PPGPJDH)
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Gustavo Paschoal Teixeira de Castro Oliveira
Membro Avaliador Interno (PPGPJDH)
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dra. Denise de Barros Capuzzo
Membro Avaliador Externo (PPPGE)
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Eduardo José Cezari
Membro Avaliador Externo (PPPGE)
Universidade Federal do Tocantins

Palmas – TO
2021

À pessoa responsável por eu chegar ao mundo e continuar nele. Minha inspiração de força, empatia e amor: minha mãezinha.

*Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós
ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos
sempre.*

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Meus mais sinceros agradecimentos à professora Patrícia Medina, que sempre admirei e considero inspiração de plenitude, serenidade e competência, sem a qual, certamente eu sequer teria iniciado o mestrado. Obrigada por acolher, por escutar e abraçar (mesmo virtualmente) e encorajar-me a adotar meu o Romeu.

À minha família, especialmente minha mãezinha, meus irmãos e sobrinhos. Minha base, meu alicerce e o motivo de tudo que eu realizo.

À Direção do Câmpus de Palmas, Universidade Federal do Tocantins e Escola Superior da Magistratura Tocantinense pela oportunidade de aprendizado e com as quais desejo contribuir.

Às servidoras da Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas, pelo apoio e incentivo, em especial às amigas que a UFT e o mestrado colocaram em minha vida: Luzia, Marcela e Marja, por compartilharem a caminhada e estarem e serem presentes em todos os momentos.

À minha amiga Elaine, sempre disponível para me ouvir, estimular e me inspirar a persistir.

À minha atual chefe e amiga, Míriam, pelo acolhimento na Coordenação Acadêmica do Câmpus de Palmas e pela compreensão nos últimos meses.

À colega de trabalho do Câmpus de Palmas, Mayara que prontamente me auxiliou com elaboração da capa deste trabalho.

As tantas outras mulheres maravilhosas que me inspiraram, acolheram e ensinaram tanto durante toda a minha vida e durante o mestrado.

E ao meu companheirinho de todas as horas, que apesar de ter comido alguns livros, foi tão importante neste momento, Romeu.

RESUMO

Este relatório técnico apresenta resultado de pesquisa conduzida na modalidade estudo de caso sobre o processo de capacitação interna realizado por meio do projeto servidor multiplicador ofertado pela Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins, de 2017 a 2019. Elenca os desafios da gestão por competências e da gestão do conhecimento no serviço público e analisa o projeto Servidor Multiplicador no âmbito Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) para compreender aspectos da participação dos servidores e da avaliação dessas ações. Metodologicamente conduzido via estudo de caso com ênfase em análise de documentos e estudo bibliográfico. A pesquisa foi de natureza aplicada e gerou também instrumento de avaliação de impacto dos cursos de capacitação e protocolo para o desenvolvimento das ações de capacitação interna. Os resultados demonstraram que aspectos relevantes como o não estabelecimento de metas para a capacitação interna e indicadores para avaliar o cumprimento dessas, as estratégias para adesão e divulgação das ações podem ter contribuído com a baixa participação dos servidores nos cursos e impossibilitaram avaliar a efetividade; desafios a serem superados para a instituição de uma política de capacitação interna que garanta o direito à educação permanente e avalie as ações de capacitação interna do Câmpus de Palmas da UFT.

Palavras-chaves: Capacitação interna. Gestão por competências. Gestão do conhecimento. Serviço público.

ABSTRACT

This technical report presents the result of research conducted in the case study modality on the internal training process carried out through the multiplier server project offered by the Coordination of People Management of the Palmas Campus of the Federal University of Tocantins, from 2017 to 2019. challenges of competence management and knowledge management in the public service and analyzes the Server Multiplier project within the scope of the Palmas Campus of the Federal University of Tocantins (UFT) to understand aspects of public servants' participation and the evaluation of these actions. Methodologically conducted via case study with emphasis on document analysis and bibliographic study. The research was of an applied nature and also generated an instrument to assess the impact of training courses and a protocol for the development of internal training actions. The results showed that relevant aspects such as not setting goals for internal training and indicators to assess compliance with these, strategies for adherence and dissemination of actions may have contributed to the low participation of servers in courses and made it impossible to assess effectiveness; challenges to be overcome for the institution of an internal training policy that guarantees the right to permanent education and evaluates the internal training actions of the UFT Campus de Palmas .

Keywords: Internal training. Competency management. Knowledge management. Public service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa do Tocantins	14
Figura 2 Elementos a serem considerados para a implantação do <i>balanced scorecard</i>	32
Figura 3 Identidade visual – Projeto Servidor Multiplicador UFT	49
Figura 4 Exemplo de <i>card</i> de divulgação de curso	53
Figura 5 8 etapas para a mudança – KOTTER	57
Figura 6 Premissas fundamentais da Andragogia	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 A criação do conhecimento	29
Quadro 2 Níveis de Avaliação.....	45
Quadro 3 Resumo Dados Servidor Multiplicador 2017-2019.....	49
Quadro 4 Dados dos cursos realizados em 2017 – Servidor Multiplicador	51
Quadro 5 Dados dos cursos realizados em 2018 – Servidor Multiplicador	52
Quadro 6 Dados dos cursos realizados em 2019 – Servidor Multiplicador	54
Quadro 7 Comparativo: gerência e liderança nas organizações	57

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 Questionário de avaliação de impactos dos cursos - Participante.....	74
Apêndice 2 Questionário de avaliação de impacto dos cursos – Chefia imediata.	76
Apêndice 3 Protocolo Ações de capacitação interna.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
COGPE	Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas da UF
CONSUNI	Conselho Superior Universitário da UFT
DDH	Diretoria de Desenvolvimento Humano
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESMAT	Escola Superior da Magistratura Tocantinense – ESMAT
GECC	Gratificação de Encargo por Curso ou Concurso
OMS	Organização Mundial da Saúde
Progedep	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIPCCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PGC	Programa Gestão por Competências
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
RH	Recursos Humanos
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	13
2 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO	17
2.1 Delineamento da Pesquisa	17
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
3.1 Gestão de pessoas no serviço público.....	20
3.2 Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento no Serviço Público	24
4 CAPACITAÇÃO INTERNA NA UFT: ANÁLISE DO PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR.	35
4.1 O Projeto Servidor Multiplicador no Câmpus de Palmas – UFT.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICES	74
ANEXOS	108

1 APRESENTAÇÃO

A eficiência dos serviços públicos atualmente é muito discutida em virtude das constantes mudanças no mundo do trabalho, da atual conjuntura política e estrutural das instituições públicas, e ainda, pela cobrança cada vez maior da sociedade. As organizações públicas e privadas estão em interação direta com o ambiente no qual estão inseridas, diversas transformações de natureza tecnológica, humana e organizacional têm ocorrido nas instituições (VIANA, 2015).

Além disso, a exigência pelo acompanhamento a essas mudanças organizacionais e a busca pelo estabelecimento de serviços de qualidade prestados por servidores competentes, surge a necessidade de permanente capacitação e qualificação dos servidores públicos, para atendimento à atual legislação e em virtude de fiscalização e orientação de órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União.

A formação assume um papel que transcende ao ensino que pretende uma mera atualização científica, pedagógica e didática, e se transforma na possibilidade de criar espaços de participação, reflexão e formação para que as pessoas aprendam e se adaptem para poder conviver com a mudança e a incerteza (IMBERNÓN, 2011)

O direito humano à educação não pode ser limitado a um determinado período da vida. Enquanto a infância é de fundamental importância para a aprendizagem, o direito inclui todos os níveis de educação e tem uma aplicação ao longo da vida (MCCOWAN, 2015).

As raízes da educação como manifestação exclusivamente humana estão na inconclusão dos homens e na consciência que dela têm. Daí que seja a educação um que-fazer permanente. Permanente, na razão da inconclusão dos homens e do devir¹ da realidade (FREIRE, 1987).

As instituições devem promover a formação permanente, considerando a natureza inconclusiva do ser humano e que a educação ao longo da vida, além de necessária à condição humana, é um direito humano fundamental para a formação e o exercício profissional. A formação do ser humano se refaz constantemente na práxis. Para ser tem que estar sendo. Sua “duração” como processo, está no jogo dos contrários permanência-mudança (FREIRE, 1987).

¹ Processo de mudanças efetivas pelas quais todo ser passa. Movimento permanente que atua como regra, sendo capaz de criar, transformar e modificar tudo o que existe; essa própria mudança.
Fonte: <https://www.dicio.com.br/>

A consciência do ser-no-mundo se mostra como uma ferramenta que possibilita a construção de sujeitos sociais críticos e atuantes em uma determinada sociedade, cômnicos de seu inacabamento e, por isso mesmo, capazes de serem protagonistas de sua própria história (DIAS, 2012). Daí que, a formação contribuirá no exercício de sua atividade profissional para a garantia de direitos a outros sujeitos, quando melhora a qualidade dos serviços prestados.

Este relatório é resultado de pesquisa realizada no Câmpus de Palmas, da UFT, que teve como objetivo principal estudar como são desenvolvidas as ações de capacitação interna, realizadas através do projeto servidor multiplicador ofertadas pela Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins. Objetivou especificamente: elencar os desafios da gestão por competências e da gestão do conhecimento no serviço público, e analisar o projeto Servidor Multiplicador no âmbito câmpus para compreender as causas da baixa participação dos servidores e a falta de instrumento de avaliação dos resultados dessas ações.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT), atualmente distribuída em sete cidades do Estado do Tocantins, adota como os demais órgãos que integram o poder executivo, o modelo de gestão por competências como propunha o Decreto nº 5.707/2006, revogado pelo atual Decreto nº 9.991/2019, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, vigente.

Figura 1 Mapa do Tocantins



Fonte: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/contatos>

O ensino superior é, em qualquer sociedade, um dos motores do desenvolvimento econômico e, ao mesmo tempo, um dos polos da educação ao longo de toda a vida. É, simultaneamente, depositário e criador de conhecimentos. São as universidades, inicialmente, que reúnem um conjunto de funções tradicionais associadas ao progresso e a transmissão do saber: pesquisa inovação, ensino e formação, educação permanente (DELORS, 2003).

Conforme Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)2016/2020, a UFT vem se estruturando para fortalecer suas áreas de planejamento e gestão, de modo a criar uma cultura administrativa que aproveite as oportunidades e minimize as ameaças do ambiente externo. Dentre as ações para que isso ocorra, estão ações para a promoção de capacitação dos servidores.

Atualmente, a universidade conta com uma Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep), que tem como uma das atividades subsidiar e orientar as ações desenvolvidas pelas Coordenações e Setores de Gestão de Pessoas, distribuídos nos sete câmpus da universidade.

Uma das ações desenvolvidas nos câmpus na área de gestão de pessoas diz respeito à capacitação dos servidores, promovida internamente, através do projeto intitulado Servidor Multiplicador.

O interesse pela pesquisa surge das inquietações vivenciadas a partir da realidade observada durante trabalho desenvolvido no setor de capacitação e na Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas – COGPE, como a dificuldade encontrada para avaliar se as lacunas de competências estão sendo ou não sanadas, tendo em vista o investimento financeiro, de pessoal e de tempo despendido para diagnosticar, planejar e executar as ações.

Outro fator que motivou a escolha do tema foi a baixa participação/adesão dos servidores às ações propostas. O que gera investimento sem a verificação do retorno investido do ponto de vista da capacitação. Esse fator, nos leva a questionar a forma como as ações são planejadas e executadas.

A relevância da pesquisa se dá pela possibilidade de contribuir com a melhoria dos resultados das atividades profissionais desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos do Câmpus de Palmas, e colaborar para estabelecer uma prestação de serviços de qualidade por servidores competentes e capazes de refletir sobre a importância da sua prática profissional.

Para estudo das ações de capacitação interna desenvolvidas no Câmpus de Palmas de 2017 a 2019, foram elencados os desafios da gestão por competências e da gestão do

conhecimento no serviço público, e análise do projeto Servidor Multiplicador, sob a perspectiva pedagógica.

Estudo de caso como percurso metodológico se deu porque, como aponta Yin (2005) este é um método que permite uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como por exemplo, processos organizacionais, motivo pelo qual é considerado adequado para esta pesquisa.

O relatório está dividido em três partes: desenvolvimento do estudo de caso, composto pelo delineamento da pesquisa, a revisão de literatura com fundamentos teóricos a respeito da capacitação no serviço público, a segunda parte aborda a gestão por competências e gestão do conhecimento no serviço público, e a terceira o estudo da capacitação interna na UFT no Câmpus de Palmas e análise do projeto servidor multiplicador. Por fim, são apresentadas algumas proposições e na forma de apêndices instrumentos de avaliação de impacto para cursos de capacitação interna e proposta de protocolo com orientações para as ações de capacitação interna no âmbito do Câmpus de Palmas da UFT.

2 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso para Yin (2005), possibilita ao pesquisador compreender um fenômeno a partir de seu contexto real, e para isso deve seguir as etapas dessa metodologia de pesquisa: 1 Delineamento da Pesquisa; 2 Desenho da Pesquisa; 3 Preparação da coleta de dados; 4 Análise dos casos e entre os casos e 5 Elaboração do relatório (MEDINA, 2018).

Nessa perspectiva, esta seção apresentará as fases do delineamento da pesquisa e revisão de literatura, a partir das questões apresentadas a seguir.

2.1 Delineamento da Pesquisa

O presente relatório trata do estudo de caso das ações de capacitação internas do Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins, que foram realizadas por meio do projeto Servidor Multiplicador de 2017 a 2019, pela Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus de Palmas.

A pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, em 1º de novembro de 2019, inicialmente tinha como principal objetivo avaliar o impacto dos cursos de capacitação realizados através do projeto servidor multiplicador ofertadas pela Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins, e tinha como instrumentos, questionários que seriam aplicados aos servidores que participaram e concluíram os cursos de capacitação.

Na mesma data, foi realizada a qualificação, ocasião em que um dos membros da banca sugeriu que a aplicação dos questionários não responderia às inquietações expostas na apresentação e sugeriu a mudança da metodologia para estudo de caso.

Ainda assim, optou-se por utilizar os questionários e enviá-los por *e-mail*, como planejado. Isso foi feito durante o mês de fevereiro de 2020 (APÊNDICES B e C).

Considerando as poucas respostas aos questionários, em março do mesmo ano, novamente os questionários foram encaminhados por *e-mail*, no entanto, a quantidade de respostas foi ínfima e insuficientes.

E partir disso, decidiu-se por aplicar o questionário presencialmente, o que não foi possível considerando a disseminação da pandemia da Covid-19² no Brasil em meados do mês de março de 2020 e a orientação para o distanciamento social, pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Os Ministérios da Economia e da Educação orientaram aos órgãos que compõem suas estruturas à suspensão das atividades presenciais.

Diante do cenário de incertezas em relação aos prazos, ao retorno às atividades presenciais e no tocante à saúde pública, a pesquisa foi suspensa, e no segundo semestre de 2020, decidiu-se por realizar o estudo de caso, como já sugerido pela banca na qualificação, utilizando os dados e as informações já coletados e disponíveis o Projeto Servidor Multiplicador no campus de Palmas da UFT, e não aplicar o questionário elaborado.

Para Gil (2002), a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Considerando este pressuposto, elencamos os fatores que motivaram a pesquisa com o intuito de delinear o estudo:

1. A dificuldade encontrada para avaliar se as lacunas de competências³ estão sendo ou não sanadas, tendo em vista o investimento financeiro, de pessoal e de tempo despendido para diagnosticar, planejar e executar as ações capacitação.
2. A pouca participação e engajamento dos servidores às ações propostas. O que gera investimento sem avaliação de retorno do ponto de vista do impacto da capacitação na universidade. Esse fator, nos leva a questionar a forma como as ações são planejadas e executadas.

Trata-se, assim, de pesquisa descritiva e explicativa. Para Gil (2002), pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Assim, quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva e explicativa, pois visava demonstrar como o processo

² A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o Covid-19, causado pelo novo coronavírus, já é uma pandemia. Segundo a Organização, pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa. Fonte: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>

³ O *gap* ou lacuna de competências, pode ser compreendido como a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. (CARBONE, *et al.* 2016 apud IENAGA, 1998)

se desenvolve, a partir do estudo do projeto, e das ações desenvolvidas com base nos resultados submetidos ao estudo bibliográfico.

Na mesma obra, o autor argumenta que uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Motivo pelo qual a pesquisa de enfoque empírico, teve como procedimento metodológico as pesquisas descritiva e explicativa de natureza quantitativa e qualitativa, a partir dos dados coletados e revisão bibliográfica e documental

Com vistas a compreender o contexto em que a pesquisa foi desenvolvida e os pressupostos teóricos que embasam o estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica por meio de revisão de literatura a partir dos seguintes descritores: gestão de pessoas no serviço público, capacitação, gestão por competências, gestão do conhecimento, *balanced scorecard* e mudança organizacional.

O estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas (GIL 2008), e portanto, seguindo as etapas dessa metodologia de pesquisa, a coleta de dados e a pesquisa documental foi realizada junto à Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas, analisando os documentos de planejamento e execução dos cursos (processos administrativos autuados) de 2017 a 2019, o projeto Servidor Multiplicador, a página oficial da instituição, o *e-mail* institucional, as páginas oficiais nas redes sociais da universidade e da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Essa análise contextual, foi considerada relevante para este estudo, já que o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação (GIL, 2008).

Neste sentido, podemos descrever a pesquisa com o seguinte desenho:

1. Pesquisa bibliográfica;
2. Estudo de caso com uso de Pesquisa documental.

A Pesquisa foi de natureza aplicada, pois gerou como produto este relatório. Sob as perspectivas das abordagens quantitativa e qualitativa, análise do contexto e dos dados do projeto Servidor Multiplicador, ofertados pela Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas, da Universidade Federal do Tocantins de 2017 a 2019.

A seguir, apresentamos a revisão de literatura (pesquisa bibliográfica), em sequência a descrição dos resultados do Estudo de caso.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura, a partir da sugestão da banca de exame de qualificação, considerando um enfoque interdisciplinar, versou sobre os seguintes temas: gestão de pessoas no serviço público, capacitação, gestão por competências, gestão do conhecimento, *balanced scorecard* e mudança.

3.1 Gestão de pessoas no serviço público

Vivemos em uma sociedade com constantes mudanças, que reverberam no mundo do trabalho. Na administração pública brasileira, a primeira reforma foi a burocrática em 1967, Bresser-Pereira (1998) configurando um grande progresso o aparecimento, no século XIX, de uma administração pública burocrática em substituição às formas patrimonialistas de administrar o Estado.

Como aponta Dias Sobrinho (2018), pensar o lugar da Universidade no sistema global e na vida comum dos indivíduos. Como bem público, a Universidade deve contribuir para o desenvolvimento econômico, mas com justiça social. Deve produzir conhecimentos científicos e tecnológicos, mas nunca negligenciar o interesse social.

O histórico compromisso social das instituições de educação superior e a defesa de ideais humanísticos, na construção de uma sociedade mais justa e democrática, encontram muitos pontos de convergência no debate com relação ao seu papel no âmbito da Responsabilidade Social (DIAS SOBRINHO, 2018).

No Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins (PDI-UFT) em vigência:

A responsabilidade social de inclusão no âmbito econômico e cultural concentra-se majoritariamente na Proex, mesmo sendo de ciência de todos que a responsabilidade social abrange desde questões de ensino até condições físicas de uma IES. A responsabilidade social da UFT perpassa pela preocupação em torná-la uma instituição inclusiva, com práticas que se voltam para a concretização da equidade social (de gênero e étnica) assim como cursos que pedagogicamente articulem o ensino, pesquisa e extensão, baseados pela interdisciplinaridade, com intuito do desenvolvimento sustentável da Amazônia (PDI, 2017, p. 41)

Partindo dessas premissas, Universidade Federal do Tocantins (UFT), deve considerar não apenas a necessidade institucional de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências necessárias à melhoria da qualidade do trabalho, mas também, o direito humano à educação

permanente ao longo da vida e para o trabalho e a responsabilidade social para contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, inclusiva e desenvolvida.

Progressivamente, a gestão de pessoas no serviço público busca acompanhar essas mudanças no mundo do trabalho e no serviço público, nesse sentido, Bresser-Pereira (1998) à medida que a proteção aos direitos públicos passava a ser dominante em todo o mundo, foi-se tornando cada vez mais claro que a administração pública burocrática devia ser substituída por uma administração pública gerencial.

Na década de 90, com a reforma administrativa configurou-se que à nova administração pública não basta ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção: ela tem de ser eficiente ao prover bens públicos e semipúblicos que cabem ao Estado diretamente produzir ou, indiretamente, financiar (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 27).

Paralelamente, no mesmo período, afirma Pacheco (2009), as empresas identificavam seus produtos como valores tangíveis, que careciam exclusivamente de capacitar seus empregados no âmbito técnico por meio de treinamentos. O que foi acompanhado pelas instituições públicas que concentraram esforços para que isso ocorra, entende-se que a capacitação permanente dos servidores para exercerem suas atribuições como aponta Bresser-Pereira (1996) com mais flexibilidade e menor rigidez burocrática, características da administração gerencial.

Para Parcianello (2016), ao longo da evolução histórica da sociedade, a administração de pessoal dentro das organizações foi se tornando mais importante e valorizada, e buscaram acompanhar as transformações, na sociedade da informação, cada vez mais aceleradas atualmente.

Na administração pública como aponta Bresser-Pereira (1998) a perspectiva gerencialista propõe um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, aproximando-se do setor privado.

Contudo, um grande desafio para a gestão de pessoas na administração pública no Brasil como afirma Bresser-Pereira (1998) é a estabilidade a todos os servidores públicos e o entendimento dessa de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação e a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, o que implica em um forte aumento da ineficiência do serviço público.

Ainda, como Carmo (2017) mostra, outro desafio enfrentado são as práticas de seleção no setor público que têm o foco nas atribuições do cargo e não em competências. Assim, a forma genérica e abrangente como os cargos são descritos faz com que as competências possam

não ser aproveitadas. O que além de dificultar a lotação do servidor, ainda o desmotiva para a atividade à qual foi selecionado.

Independentemente do tipo de organização, seu negócio, seu tamanho, espaço em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar, desenvolver, e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão. (TEIXEIRA, 2005)

Nesse sentido, em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público (CARMO, 2017), e para isso, os servidores devem capacitar-se permanentemente para desenvolverem as competências individuais, setoriais e organizacionais necessárias à instituição.

A UFT, instituição de ensino, pesquisa e extensão, que estimula a inovação, incentiva a formação e capacitação dos seus servidores, deve também, fomentar projetos que estimulem e desenvolvam uma cultura de aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

A responsabilidade das universidades no desenvolvimento da sociedade é mais evidente nos países em desenvolvimento, onde os trabalhos de pesquisa dos estabelecimentos de ensino superior fornecem a base essencial dos programas de desenvolvimento, da formulação de políticas e da formação dos recursos humanos (DELORS, 2003).

Assim, todos devem poder contar, mais ou menos diretamente, com o ensino superior para aceder ao patrimônio cognitivo comum e se beneficiar das mais recentes pesquisas. O que supõe que a universidade estabeleça com a sociedade uma espécie de contrato moral em troca dos recursos que está lhe concede (DELORS, 2003).

Nesse contexto, entende-se que a gestão estratégica de pessoas é fundamental e deve ser protagonista na gestão da instituição, para que as práticas sejam modificadas e a aprendizagem e o desenvolvimento sejam interessantes aos servidores e configurem consequentemente melhorias para a sociedade.

Modelos orientados para resultados, como sugere Carmo (2007), a gestão de pessoas passa a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. Daí a necessidade de se repensar a gestão de pessoas, não apenas como campo de conhecimento específico, mas, sobretudo, porque “gente” (grifo nosso) é o elemento vivo e vitalizador da organização (TEIXEIRA, 2005).

Independentemente do tipo de organização, seu negócio, seu tamanho, espaço em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar,

desenvolver, e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão. (TEIXEIRA, 2005)

Nesse sentido, Teixeira (2005) aponta duas direções que são a base conceitual e valorativa da gestão de pessoas e precisam ser conciliadas: adequação eficaz à missão da organização e sua capacidade de proporcionar às pessoas oportunidade de condições de trabalho correspondentes com as novas conquistas para cidadania plena.

Como Bergue (2020) afirma, é provável que ao questionar os servidores sobre os motivos do ingresso no serviço público, responderão que o fizeram pela remuneração, estabilidade e *status*. Contudo, o mesmo autor diz que se questionados sobre produzir mais, as respostas concentrarão em torno da remuneração.

A motivação para o aprendizado permanente, participação em ações de capacitação para desenvolvimento de competências necessárias ao desenvolvimento das atividades e aperfeiçoamento de cada servidor, constitui um dos principais desafios da área de gestão de pessoas. De forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. É, portanto, algo intrínseco. A motivação é um impulso constante de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação. (BERGUE, 2020)

Como enfatiza Bergue (2020), as pessoas detêm diferentes expectativas em relação a sua vida e seu trabalho, bem como se impõem distintos, dinâmicos e nem sempre precisos objetivos nesses mesmos campos; cabe ao gestor público desenvolver a competência de percebê-las, para alinhar objetivos institucionais e individuais.

Para isso a motivação é um dos principais elementos, e as necessidades fornecem às pessoas os motivos para a ação – a motivação para satisfazê-las. (BERGUE, 2020, p. 164). Com essa afirmação ao analisarmos o atual contexto imposto com a pandemia da Covid 2019, percebeu-se a necessidade de capacitação para o desenvolvimento de habilidades e competências para o trabalho remoto.

Bergue (2020) diz que sob um olhar mais amplo, a organização pode ser percebida como resultante da interação mútua e incessantemente transformadora entre dois elementos fundamentais – pessoas e estrutura. E, portanto, a organização, tem como um de seus atributos fundamentais o fato de que é constituída por regras que, por definição, limitam a ação das pessoas aos papéis que se espera que desempenhem.

Partindo dessa premissa, temos que as normas legais vigentes, limitam atuação dos servidores, já que esses devem desenvolver as atribuições já definidas para o cargo vago, e em

grande parte das sem considerar habilidades e experiências no momento de sua lotação. Isso ocorre porque a vaga a ser preenchida já é definida conforme necessidade da instituição, sem que se conheça o perfil do candidato aprovado.

Para Bresser-Pereira (1998), a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação desta demanda. A universidade, nesse contexto, como produtora e promotora de conhecimento deve comprometer-se em ser uma organização aprendente, que estimula a formação e a capacitação permanentes.

Para redução dessa lacuna, a capacitação é a principal ferramenta de fomento à aprendizagem e desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à atuação dos servidores nas instituições, a partir da gestão por competências e do conhecimento como veremos a seguir.

3.2 Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento no Serviço Público

O interesse pela gestão por competências, como afirma Carbone (2016) surge em função da exaustão dos modelos de produção e de gestão de pessoas existentes. O conhecimento, visto como parte integrante do trabalhador e distribuído em diversas áreas das organizações, passou a ser percebido como um diferencial competitivo.

Pacheco (2009) também diz que a compreensão dos novos modelos para capacitar e desenvolver nos remete à análise da evolução do pensamento com relação aos processos de aprendizagem corporativa, desde a influência das escolas clássicas até os dias atuais. E que os treinamentos tiveram relevante papel em termos de desenvolvimento parcial. Sendo assim, restrito às atividades laborais operacionais e em razão do pragmatismo tende a ser limitado enquanto processo educacional, sendo questionado pela maneira imediatista de lidar com o conhecimento, as atitudes e hábitos a serem desenvolvidos nos treinandos (PACHECO, 2009)

Treinamento, para a autora, antecede à capacitação. Já que Pacheco (2009) defende que treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão. As ações de treinamento são consideradas aquelas que têm orientação predominantemente operacional, assentada na transmissão de competências que habilitam a realizar atividades ou modificar a forma de realizá-las (BERGUE 2020). Alterar o processo de aprendizagem corporativa transformou-se em prioridade para as organizações, e treinar já não era suficiente para a nova realidade. A partir disso, o conceito de capacitação surgiu com a

exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento. (PACHECO, 2009)

Com o passar do tempo, as organizações passaram a perceber, de fato, que investir na capacitação e na qualificação de seus funcionários de alguma forma resultaria na melhoria da produção (CARBONE, 2016). Assim como outras organizações, as instituições públicas também buscaram adequar-se à nova organização do trabalho, capacitando os servidores, com o objetivo de prestar serviços à sociedade com mais qualidade, agilidade e com foco em resultados. Já que houve um processo de mudança da noção da capacitação de caráter puramente finalista para uma visão mais abrangente (PACHECO, 2009).

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade (CARBONE, 2016).

Nesse sentido, a adoção, direta ou indireta, do termo "competência" como forma de designar a pessoa capaz de desempenhar de forma eficiente um determinado papel organizacional tem início com a Revolução Industrial (CARBONE, 2016, p. 584). Ainda aponta que os esforços de aprimoramento dos funcionários e de suas habilidades eram subordinados à configuração de um cargo, sem a aplicação de uma visão sistêmica de organização que viria a emergir somente com a noção de gestão estratégica. O que ainda é praticado em muitos casos na administração pública.

A partir da década de 1970, diante das demandas que exigiam respostas cada vez mais dinâmicas das organizações em função de transformações tecnológicas e de seu impacto na sociedade, houve interesse crescente pelo desenvolvimento das pessoas (CARBONE, 2016, p. 594). O que iria promover, como coloca o mesmo autor, uma articulação do "saber" e do "saber agir" com os resultados ou "entregas". Os resultados ou entregas, são então, partes significativas no processo de desenvolvimento das pessoas.

Ao analisar as diferentes perspectivas e abordagens apresentadas para estudar a competência por diferentes teóricos, Carbone (2016) resume:

- as pessoas possuem competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que podem funcionar como preditivas do desempenho;
- tais competências são identificadas pela vinculação a comportamentos ou a ações observáveis;
- as competências demandam capacitação e traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho;

- a identificação de características, baseada em comportamentos observáveis, permite a definição de perfis ocupacionais e seu acompanhamento;
- as competências orientam um processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade deve ser atribuída tanto ao indivíduo (autodesenvolvimento) quanto à organização (desenvolvimento continuado de competências);
- tais ações são observadas em contextos específicos e vinculados a consequências;
- as competências são transferidas e consolidadas por meio das interações com outras pessoas (CARBONE, 2016, p. 646).

A aquisição das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias à elevação da efetividade do trabalho pode se processar a partir de três categorias de ações de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação. (BERGUE, 2020)

Assim, as competências não seriam desenvolvidas apenas a partir dos processos de desenvolvimento e de educação. O treinamento também, para o autor, como uma das ações de capacitação, configura umas das formas de desenvolvimento de competências.

Já as ações de desenvolvimento são aquelas voltadas à aquisição de competências de natureza técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual. Por outro lado, coloca que ações de educação se caracterizam por processos de mais longo prazo de execução e maturação e percepção de resultados, como por exemplo cursos de aperfeiçoamento, graduação e pós-graduação. (BERGUE, 2020)

A gestão por competências, em contexto empresarial assume diferentes conceitos:

[...] a gestão por competências traçará uma trilha para que as pessoas percorram o caminho que leva a empresa da situação atual até a situação futura, através de suas competências técnicas e comportamentais. Portanto, gestão por competências nada mais é do que “conduzir as pessoas para que elas possam atingir a Visão da empresa através de suas competências” (LEME, 2020, p. 17)

No serviço público,

A gestão por competências é uma tecnologia de gestão de pessoas em processo de transposição para o contexto do serviço público nas distintas esferas do governo, em variados níveis de intensidade e de aderência, remetendo também a uma relação com o senso de mérito, na medida em que o foco de atenção se desloca do cargo ou da carreira (suas atribuições e parâmetros formais de admissão, lotação e promoção) para as pessoas. (BERGUE, 2020, p. 343)

As diferenças são sobretudo, em relação à linearidade que se percebe na iniciativa privada, enquanto há muitos aspectos a serem considerados no serviço público. Motivo pelo qual, considera-se desafiadora a adoção da gestão por competências; impondo-se a articulação

do conceito essencial de competência com outros temas correlatos de maior impacto na gestão de pessoas no serviço público, quais sejam: o desempenho, a capacitação, a lotação de pessoas e o desenho de cargos e carreiras. (BERGUE, 2020)

Na mesma obra o autor assinala que a gestão por competências, especialmente quando pensada para o contexto do serviço público, permite que se reconheçam duas perspectivas fundamentais: a da organização a das pessoas. Dessa forma, a articulação entre as competências organizacionais e individuais devem estar consonância, não têm valor em si, tão somente, senão pela transformação que efetivamente promove. (BERGUE, 2020)

Assim, para mensurar a transformação efetiva, deve-se promover avaliação dos resultados das ações de capacitação para desenvolvimento dessas competências,

Identificar e criar condições de ativação dessas competências nas pessoas é um desafio. Para isso, é desejável que o gestor seja capaz de conhecer melhor os membros da equipe de trabalho, identificando em cada um não somente as expectativas e interesses em relação ao trabalho e à trajetória profissional, mas o conjunto de capacidades que detém, para além das mínimas exigidas para a investidura no cargo. (BERGUE, 2020, p.347)

De tal modo que a identificação, a criação de condições e a responsabilidade de conduzir as pessoas é dos gestores que convivem com seus subordinados e os conhecem melhor que o RH. Por estar mais próximo do servidor subordinado, podendo avaliar melhor, tanto as necessidades de capacitação quanto os resultados. Os gestores precisam entender que é necessário deixarmos de ser gestores de processos e passarmos a ser gestores de pessoas, pois são as pessoas que fazem ou cumprem os processos. Enfatiza também, que o RH tem a enorme responsabilidade de garantir o alinhamento de todas as ações realizadas por ele e por todos os gestores, para que todas, sem nenhuma exceção, estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (LEME, 2008).

Considerando os entraves da legislação referentes à lotação dos servidores, à gestão de pessoas compete, repensar junto aos gestores, como promover um repensar radical, qual seja, um deslocamento da ênfase convencionalmente dada ao cargo para as pessoas. (BERGUE, 2020).

Algumas mudanças significativas vêm ocorrendo nas organizações públicas, desde a legislação, práticas e estruturas administrativas e organizacionais, e buscando acompanhar essas mudanças, principalmente na área de gestão de pessoas, para obtenção de melhores resultados e cumprimento de metas e objetivos institucionais, a PNDP, tem como base as ações

de capacitação, e o objetivo de atender às prerrogativas da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Ao desenvolver essas ações de capacitação, as organizações geram conhecimento por meio das pessoas. Daí o surgimento da teoria do capital humano:

A teoria do capital humano desenvolvida a partir da década de 1950 por um grupo de economistas neoclássicos da Escola de Chicago, notadamente por Mincer (1958), Schultz (1961) e Becker (1964), vem demonstrar que a formação escolar e a capacitação das pessoas para o trabalho eram indispensáveis para o crescimento econômico das nações. (CARBONE, 2016, p. 368)

Dessa forma, a educação e a capacitação são imprescindíveis para produção e aplicação dos conhecimentos de forma coletiva e colaborativa como foi amplamente debatido com estudos sobre gestão do conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997) conforme esclarece Carbone (2016). Para que isso aconteça, as organizações precisam criar metodologias de desenvolvimento profissional - notadamente voltadas para a inovação -, de compartilhamento de conhecimentos e de desenvolvimento de competências específicas dos processos de trabalho.

Nesse contexto, Carbone (2016), afirma que a gestão do conhecimento, preocupa-se com a inovação e o compartilhamento de conhecimentos críticos nos processos de trabalho. E ainda, enfatiza a contribuição fundamental de Nonaka e Takeuchi (1997) ao considerar o conhecimento uma criação individual que se expande pela organização por meio de uma espiral formando redes de conhecimentos que qualificam e enriquecem o capital humano da empresa. Para isso, ainda aponta que o intercâmbio e a troca de conhecimentos são instrumentos de alavancagem do capital humano. Daí a relevância das ações de capacitação para os servidores da universidade, além do compartilhamento dos conhecimentos, os indivíduos aprendem, ou seja, aprimoram seu próprio capital humano, incorporando novos conhecimentos e compartilhando-os com os colegas de trabalho. Nesse sentido as organizações precisam, desenvolver mecanismos para ampliar a velocidade de aprendizagem dos funcionários, uma vez que essas mudanças parecem provocar impactos consideráveis no desempenho (CARBONE, 2016).

A criação do conhecimento, para Takeuchi (2008), inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. O conhecimento então, é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, como descritos como a seguir:

Quadro 1 A criação do conhecimento

Modo	Definição	Processo de interação
Socialização	Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta	Indivíduo para indivíduo
Externalização	Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão	Indivíduo para grupo
Combinação	Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação	Grupo para organização
Internalização	Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática	Organização para indivíduo

Fonte: Adaptado de Takeuchi (2008)

A socialização e a externalização, portanto, são modos de conversão do conhecimento, que podem ser comparados às ações de capacitação interna, estudadas nesta pesquisa, o primeiro pela troca de experiências e o segundo pela reflexão coletiva. É importante que a gestão contribua para a criação e gestão do conhecimento nas organizações, uma vez que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. A organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento (TAKEUCHI, 2008).

Dessa forma, tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento (TAKEUCHI, 2008), sendo esse é um grande desafio ao serviço público, o comprometimento e a ação de gestores e servidores para implantação de uma gestão por competências e do conhecimento eficazes. Isso exige mudanças culturais e organizacionais da instituição, a começar pela gestão de pessoas focada no cargo e não nas pessoas.

Uma das estratégias para atingir tais objetivos, é metodologia denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que é um mapa estratégico que contém objetivos, metas e ações interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo distribuídos em quatro dimensões da gestão: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (COSTA, 2006, p. 11). No setor público, os clientes são tanto os usuários dos serviços, que querem ser bem atendidos, quanto os contribuintes que querem ver suas contribuições financeiras ser bem usadas, sendo usuários ou não. E isso deve ser considerado para elaboração do mapa estratégico (COSTA, 2006).

Outro elemento importante é um plano de metas, que define os alvos quantitativos, com prazos e valores. Como aponta Teixeira (2005) as metas são as etapas necessárias para se atingir os objetivos da organização, segundo a estratégia aprovada, enquanto os planos de ação auxiliam a estabelecer períodos de tempo para observação e acompanhamento das atividades e os resultados requeridos. É uma estratégia da organização que identifica o suporte para as atividades e o compromisso com elas.

O plano de ação bem estruturado, deve ser adaptado à organização; é um método/ferramenta; orientado para resultados (mensurável); dinâmico e flexível (ajustável conforme mudanças); e mensurável, pois é objetivo do *balanced scorecard*⁴ :

permitir uma gestão eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão estratégica da organização e traduzindo-a em indicadores de desempenho. É uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e mediação do desempenho, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir em todos os níveis da organização. (TEIXEIRA, 2005, p. 34)

Sobre a utilização dessa metodologia no serviço público, Teixeira (2005) diz que uma das perspectivas é de aprendizagem e crescimento, que direciona a sua atenção para as pessoas e as infraestruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização. Isso porque, nessa sociedade, o trabalho tende a ser cada vez mais de natureza intelectual, transformando gradativamente o trabalhador manual tradicional no trabalhador do conhecimento.

Já Bergue (2020), defende:

Gestão estratégica em uma organização pública depende menos da adoção de uma tecnologia de gestão como o BSC em sua forma, e mais intensamente da capacidade de desenvolver uma solução gerencial a partir dos conceitos essenciais estruturantes, como por exemplo, do *balanced scorecard*. (BERGUE, 2020, p. 83)

Com base na visão dos autores, compreende-se que o *balanced scorecard* pode ser utilizado para a mudança na cultura e no clima organizacional de uma instituição. Entendendo cultura como um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência que, em geral requer mais tempo para mudar; o clima caracteriza-se como um fenômeno

⁴ Traduzido em sua forma literal, significa algo como “indicadores balanceados de desempenho. Fonte: <https://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>

geralmente de caráter menos profundo e que pode mudar em menor tempo (TEIXEIRA, 2005, p. 57).

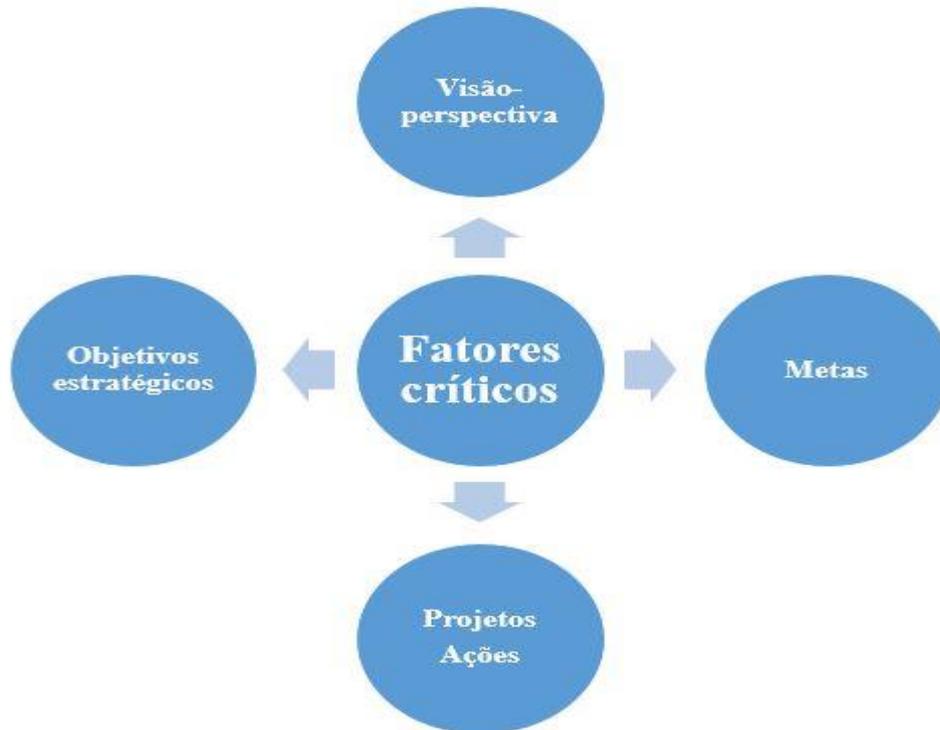
Para Bergue (2020),

O balanced scorecard é um instrumento de gestão da estratégia; gestão da estratégia como um processo cíclico e virtuoso, que relaciona fases como a formulação, a implementação e a avaliação; gestão do desempenho a partir de indicadores integrados, que respondem sistematicamente às ações e decisões de gestão; o compartilhamento (elaboração, execução e avaliação) e a comunicação da estratégia a todos os atores organizacionais é fundamental no contexto da gestão; a legitimidade das ações de gestão e dos atos de governo exige a explicitação de indicadores de resultado por meio de instrumentos de transparência. (BERGUE, 2020, p. 83)

O modelo original do *balanced scorecard* estrutura-se segundo quatro diferentes perspectivas, como afirma Bergue (2020): financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento das pessoas. Essas perspectivas dependem da estratégia organizacional para serem coerentes e interdependentes entre si. E, não são rígidas, mas o modelo básico, clássico, que pode ser utilizado como modelo combinado com processos organizacionais, pois a cultura organizacional e a comunicação também são aspectos a serem considerados pela gestão estratégica de pessoas (BERGUE, 2020, p. 87).

Por outro lado, Leme (2008) diz que o *balanced scorecard* é uma ferramenta que utiliza indicadores para certificar se a estratégia empresarial está sendo cumprida, e, portanto, nele, a perspectiva pessoas/aprendizado se faz necessária para a criação de valor e justifica a necessidade do investimento no capital humano para o cenário atual do mundo globalizado (LEME, 2008, 30).

Figura 2 Elementos a serem considerados para a implantação do *balanced scorecard*



Fonte: Adaptado de Leme (2008)

Resumindo, o *balanced scorecard* se traduz em um grande painel para visualizar se a estratégia está sendo cumprida e, se não estiver, onde está o problema para que possa ser feita uma ação de intervenção. (LEME, 2008)

Nesse sentido, acredita-se que essa metodologia pode contribuir para o processo de gestão de pessoas, do conhecimento e da mudança em uma instituição. Como aponta Bergue (2020):

O balanced scorecard, ainda, sob a perspectiva das pessoas, com ênfase nos relacionamentos da organização e sensibilidade em relação ao contexto, e não especificamente a partir da gestão de pessoas, passa também e prioritariamente por conferir centralidade à dimensão humana na organização. (BERGUE, 2020, p. 87)

Essa metodologia pode facilitar a compreensão e o gerenciamento articulado das políticas públicas, explicitando os reflexos sobre a estrutura e necessidades de pessoas, os processos de trabalho, as lacunas de competências e as necessidades de capacitação a serem desenvolvidas, os parâmetros de avaliação de desempenho, entre outros aspectos (BERGUE, 2020).

Esses elementos, são necessários ao processo de mudança organizacional, sobretudo, em instituições educativas, onde tem crescido a denúncia desta contradição: o mundo

educacional, em especial o acadêmico, talvez seja aquele no qual mais se fala em mudança e menos se mude (VASCONCELLOS, 2019, p. 21, *apud* Demo 2000b, p. 65). O processo de mudança, então, é desafiador, pois no momento da tentativa de mudança é que sentimos a fragilidade de nossa teoria, assim como de nossas convicções, de nossa organização, além de nossas estruturas e condições materiais (VASCONCELLOS, 2019).

Pode ser percebida, fundamentalmente, como um processo de aprendizagem:

A mudança, em suma, pode ser percebida como um processo de aprendizagem das pessoas em suas relações de interação mútua, que se projeta no que se define como organização. Se é processo, implica assumir o imperativo do amplo envolvimento das pessoas[...] (BERGUE, 2020, p. 217)

Para esse autor, reproduz-se com facilidade a ideia de que as pessoas nas organizações públicas são especialmente resistentes às mudanças, aspecto que requer atenção a fim de que sejam afastadas crenças infundadas acerca da capacidade e dinâmica inovativa das organizações do setor público. Ainda enfatiza que a resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação. (BERGUE, 2020)

Esse talvez seja o ponto crucial para a mudança nas organizações públicas, através da gestão do conhecimento e produção de valor público, são intensivas em pessoas, e essas pessoas, em boa parte, empregam como principal recurso de produção o conhecimento (BERGUE, 2020).

Já Kotter (1997), apresenta a estrutura da mudança estimulante em oito etapas (Figura 8, p. 55). Semelhante a um mapa, ela ajudou as pessoas a falarem a respeito da transformação, de seus problemas e estratégias.

A liderança como fator de mobilização de competências para um olhar complexo da organização, reconhecendo suas múltiplas dimensões e promoção de um pensamento criativo em busca de inovações que possam dinamizar a produção de valor público. Ambos os autores reconhecem a liderança como fator fundamental para a gestão do processo de mudança, combinados a elementos como a comunicação, a motivação e os processos de mudança em suas distintas perspectivas de interpretação são também inerentes e constitutivos do pensar sistêmico da gestão de pessoas nas organizações do setor público. Kotter (1997), já no século passado afirmava que cada vez mais organizações seriam levadas a reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade e afirmava que os projetos que não possuem coalizão administrativa forte

podem apresentar um progresso aparente por um tempo. Porém, mais cedo ou mais tarde, as forças contrárias prejudicam essas iniciativas (KOTTER, 1997). Sendo necessário, então, apoio e mobilização da gestão para realização dos projetos institucionais (KOTTER, 1997).

Nesse sentido, a urgência e uma equipe administrativa forte são condições necessárias, porém, insuficientes para uma grande mudança. E, ainda, sem uma visão correta, um esforço de transformação pode ser facilmente dissolvido em uma lista de projetos confusos, incompatíveis e demorados, que levam à direção errada ou simplesmente a lugar nenhum. Uma grande mudança é normalmente impossível a menos que a maioria dos funcionários deseje ajudar, a não ser que imaginem que os benefícios potenciais da mudança são atraentes e a menos que acreditem que uma transformação é possível (KOTTER, 1997).

Para isso, a comunicação eficaz na instituição é indispensável. A comunicação acontece tanto por meio de palavras com de ações. A última é geralmente a forma mais poderosa, segundo Kotter (1997).

Bergue (2020) afirma que:

O processo de comunicação pode ser modelado de forma a evidenciar a existência de fases e componentes cuja descrição pode permitir melhor nível de compreensão e diagnóstico dos seus resultados. São elementos do processo de comunicação: o emissor, a codificação, o canal a decodificação, o receptor, a retroalimentação e o ruído. (BERGUE, 2020, p. 147)

Além disso, o autor aponta as estratégias e ações indicadas diante das possíveis disfunções capazes de comprometer o processo de comunicação: a formalização, a transparência das decisões, a ação planejada, a redução da assimetria de informação, o estabelecimento de canais de *feedback*, a qualificação e o envolvimento das pessoas. (BERGUE, 2020, p. 149). Ele reconhece que o esforço de comunicar e de compartilhar intenções, ações e resultados tende a contribuir para a redução do nível de desconfiança em relação à gestão. Aspectos como o momento, o ambiente, a disponibilidade de tempo, o conteúdo e sobretudo a forma de transmitir e receber somam-se às competências de comunicação dos atores, em especial da liderança, para desenvolver uma relação de desenvolvimento mútuo.

Para o desenvolvimento mútuo no serviço público, faz-se necessário o desenvolvimento de competências, através de ações de capacitação e desenvolvimento, como o Projeto Servidor Multiplicador, no âmbito da UFT, Câmpus de Palmas.

4 CAPACITAÇÃO INTERNA NA UFT: ANÁLISE DO PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR.

A cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho, estão estabelecidos na Constituição Federal (CF) como princípios fundamentais e constituição do Estado brasileiro.

Para a garantia desses princípios, a eficiência um dos princípios da administração pública, como estabelecido no mesmo dispositivo legal, é um importante elemento da prestação de serviços aos cidadãos. E para isso é necessário capacitar os servidores permanentemente, em virtude das constantes mudanças no mundo do trabalho e do serviço público, que por diversas questões é questionado acerca do desempenho, e cobrado por melhorias na qualidade do atendimento às demandas dos cidadãos.

Com esse objetivo, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que regulamenta os artigos nºs 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006, revogado a partir da publicação do Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, que foi alterado em 02 de outubro de 2020, pelo do Decreto nº 10.506.

A CF em seu artigo nº 39 traz:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

Além disso, no artigo nº 205: A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Os decretos nºs 9.991/2019 e 10.506/2020 dispõem sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Não mencionando as ações de capacitação interna, como o decreto nº 5707/2006 que tinha como uma das diretrizes da PNDP “assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n.º 9.394/96 disciplinou a educação no artigo 1º:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996).

Entendo a formação como um direito, a Lei nº 9.394/96 define que os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público, o aperfeiçoamento profissional continuado. E ainda dispõe:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.
[...]
XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Na Lei 11.091/2005, que 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, entre os princípios e diretrizes da gestão dos cargos dever ser observada a garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal (BRASIL, 2005).

Em seu artigo nº 24, estabelece que o plano de desenvolvimento institucional de cada instituição federal de ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes da lei e deverá conter:

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:
I - Dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

Para Delors (2003), a educação continuada refere-se à necessidade do indivíduo se aprimorar constantemente, com a finalidade de manter-se atualizado para o trabalho. Para isso, necessita renovar constantemente, aproveitar e explorar, do começo ao fim da vida, todas as ocasiões de atualizar, aprofundar e enriquecer esses conhecimentos, e de se adaptar a um mundo em mudança.

Para o mesmo autor, em face das necessidades das sociedades modernas, não se pode continuar a definir a educação em relação a um período particular da vida. Para poder dar resposta ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro

aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas (DELORS, 2003).

Os Decretos que dispõem sobre o PNDP, tem o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Para isso, define que cada órgão deverá elaborar e encaminhar ao Ministério da Economia – ME, anualmente o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas ao alcance dos objetivos institucionais.

O PDP deverá:

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)
 - II - Estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
 - III - Atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
 - IV - Nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
 - V - Preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
 - VI - Preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
 - VII - Ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
 - VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
 - IX - Gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
 - X - Monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
 - XI - Analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.
- § 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

O Decreto nº 5.707/2006 estabelecia como diretrizes para o desenvolvimento de pessoas no contexto do serviço público federal, tendo como finalidades: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano

plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Nesse sentido, o projeto Servidor Multiplicador foi elaborado em 2006 para atendimento ao disposto no decreto 5707/2006, que tinha como algumas de suas diretrizes: incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades; e avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação.

Os novos decretos 9.991/2019 e 10.506/2020 não tratam sobre as capacitações promovidas pelas próprias instituições através de seus servidores, mas trazem o monitoramento, avaliação e análise do custo-benefício das despesas com ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos.

Vale ressaltar que as ações de capacitação realizadas e analisadas nesta pesquisa, de 2017 a 2019 ocorreram baseadas na legislação atualmente revogada. Motivo pelo qual, mencionaremos os termos capacitação e gestão por competências.

O decreto nº 5707/2006, determinava a utilização de sistema de gestão por competências. Os novos decretos não definem um sistema ou uma metodologia para o levantamento das necessidades de capacitação. Contudo, o Guia para Elaboração da PDP, traz 04 metodologias para a elaboração com base na gestão por competências. Quais sejam: 1 – metodologia já praticada no órgão ou entidade; 2 – baseada no Guia de Gestão da Capacitação por Competências; 3 – baseada no regimento interno; e 4 – baseada no catálogo de objetos temáticos. O guia não determina qual metodologia a ser utilizada, mas dá as orientações para a utilização de cada uma delas.

Em 1º de fevereiro de 2021 foi publicada nova instrução normativa do Ministério da Economia nº 21, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e conceitua: necessidade de

desenvolvimento, ação de desenvolvimento, capacitação ou treinamento, necessidades transversais, competências transversais e competências de liderança.

Na referida normativa, a unidade de unidade de gestão de pessoas do órgão deverá:

- I - dar ampla divulgação da PNDP;
- II - orientar e divulgar internamente a metodologia utilizada, a partir das orientações do órgão central do SIPEC, para o levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores;
- III - garantir que a oferta das ações de desenvolvimento aconteça de maneira equânime a todos os servidores, privilegiando a alternância;

A referida normativa, estabelece que o órgão deverá promover a publicidade das despesas de forma transparente e objetiva ao cidadão, utilizando os meios e instrumentos que dispuserem e obrigatoriamente, divulgar na internet.

Também estabelece que na execução do PDP, compete aos servidores, com o apoio da chefia imediata:

- I - participar das ações para as quais se inscreveram;
- II - compartilhar os conhecimentos obtidos, sempre que possível;
- III - utilizar os conhecimentos obtidos no desenvolvimento do trabalho, sempre que possível; e
- IV - fornecer à unidade de gestão de pessoas e as suas ou escolas de governo, quando houver, informações que permitam avaliar se a ação conseguiu suprir a necessidade de desenvolvimento.

Parágrafo único. Em atendimento ao disposto nos incisos II e III do caput, os órgãos e entidades buscarão incentivar e oportunizar a disseminação do conhecimento obtido pelos seus servidores

[...]

Compete à chefia imediata do servidor:

- I - estimular a participação de todos os servidores sob sua gestão nas ações de desenvolvimento ofertadas pelo órgão ou entidade;
- II - acompanhar a eficácia e a efetividade da ação de desenvolvimento na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pelos servidores; e
- III - apoiar o servidor na disseminação e aplicação dos conhecimentos obtidos nas ações de desenvolvimento.

O Projeto Servidor Multiplicador foi criado por meio da Resolução do Conselho Superior Universitário – CONSUNI Nº 06/2006, que dispõe sobre normas e fixa diretrizes para regulamentar o programa Desenvolvendo os Talentos Humanos da UFT e faz parte da política de valorização e desenvolvimento humano da instituição, cumpre ao disposto na nova instrução normativa.

Elaborado pela então Diretoria de Desenvolvimento Humano – DDH, atual Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – Progedep, no ano de 2006, o projeto integra o Programa Desenvolvendo Talentos da UFT, que é composto pelos seguintes projetos:

- I – Servidor Multiplicador;

- II – N@vegar é preciso;
- III – de Treinamento;
- IV – Outros projetos a serem desenvolvidos pela Diretoria de Desenvolvimento Humano.

E são finalidades do programa:

- I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II – desenvolvimento permanente do servidor público;
- III – motivação e valorização do servidor;
- IV – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- V – promoção da humanização das ações institucionais;
- VI – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- VII – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Ainda no ano de 2006, a UFT, através da Resolução do Conselho Superior Universitário – CONSUNI N° 19/2006, estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico -Administrativos em Educação no âmbito da UFT (PDIPCCTAE), estabeleceu as linhas de capacitação, a metodologia e definiu o projeto servidor multiplicador como um dos instrumentos de capacitação.

Na referida resolução, o conceito de capacitação foi definido:

Capacitação é o conjunto de ações pedagógicas, compreendidas como aperfeiçoamento, vinculadas ao planejamento institucional, que visam promover, de forma continuada, o desenvolvimento integral dos servidores para que melhor desempenhem suas atividades e o papel de servidores públicos. (UFT, 2006, p. 13)

Além disso, a resolução CONSUNI Nª 19/2006, ainda apresenta o Programa Gestão por Competências (PGC) da universidade, tendo como referência a estratégia da instituição, e ainda, conforme documento:

direcionando as ações mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, devendo existir sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento da carreira e os de operacionalização das estratégias. (UFT, 2006, p. 15)

O PGC prevê, entre suas ações, conforme normativa, atividades visando à formulação e implementação de um novo modelo de administração Pública e, especialmente, o aprimoramento das competências, buscando a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas pelos servidores.

Nessa perspectiva, a Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas da UFT-COGPE, tem como um dos desafios, o desenvolvimento dos servidores na carreira motivados a se capacitarem e a realizarem suas atividades de forma efetiva, desenvolvendo as competências e habilidades, não apenas para a melhoria dos serviços prestados, mas também, para a realização pessoal encontrando o sentido do trabalho e o sentimento de pertencimento⁵, enquanto agente que contribui para a missão e os objetivos da instituição.

A COGPE, em virtude de orientações de órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União, adotou o modelo de gestão por competências como propõe o Decreto nº 5.707/2006 (revogado), Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que fundamentava a necessidade de fortalecimento da capacidade do serviço público, elaborou o Plano de Formação e Desenvolvimento dos Servidores do Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins 2017-2018. Até a data da elaboração deste projeto, o plano de capacitação para o ano de 2019 não havia sido elaborado. E em virtude do contingenciamento de gastos, as ações de capacitação foram suspensas no âmbito da UFT.

Através da revisão de literatura foi possível compreender aspectos relevantes dos assuntos abordados na pesquisa e aqui relatados, com a apresentação de conceitos essenciais sobre conteúdo aqui apresentado e como o projeto Servidor Multiplicador foi criado e vem sendo desenvolvido no câmpus de Palmas.

Considerando as constantes mudanças no mundo do trabalho e da atual conjuntura política e estrutural das instituições públicas, o projeto servidor multiplicador foi criado a partir da adoção do modelo de gestão por competências como propunha o Decreto nº 5.707/2006, revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

Na mencionada resolução o projeto Servidor Multiplicador:

Art. 6º O Projeto Servidor Multiplicador tem por objetivo angariar propostas junto aos servidores com a finalidade de promover a capacitação técnica e administrativa dos mesmos e melhoria nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários, estabelecendo um clima de confiança, cooperação e humanização das ações institucionais.

⁵ Pertencimento, ou o sentimento de pertencimento é a crença subjetiva numa origem comum que une distintos indivíduos¹. Os indivíduos pensam em si mesmos como membros de uma coletividade na qual símbolos expressam valores, medos e aspirações.

Fonte: <http://escola.mpu.mp.br/dicionario/tiki-index.php?page=pertencimento>

Com propostas de formação regulamentadas através de edital, elaborado pela Diretoria de Desenvolvimento Humano (atual Progedep), o projeto é conduzido pelos seguintes critérios:

- I – As propostas, cursos ou treinamentos deverão ser apresentados na forma de projetos que deverão seguir o modelo apresentado no Anexo desta Resolução, acompanhado do currículo do proponente;
 - II – As propostas deverão ser protocoladas na Diretoria de Desenvolvimento Humano, através da Coordenadoria de Formação e Qualificação;
 - III – As propostas deverão estar alinhadas com a Política de Desenvolvimento Humano da Universidade;
 - IV – Os treinamentos serão voltados para as necessidades apontadas nas grandes áreas definidas no artigo 4 desta Resolução, obedecendo a ordem de prioridades estabelecidas pela Coordenadoria de Formação e Qualificação (CFQ);
 - VI – A Coordenadoria de Formação e Qualificação dará apoio na elaboração do material didático, recursos multimídia e certificados para os alunos que obtiverem frequência mínima de oitenta por cento da carga horária prevista;
 - VII – Todos os treinamentos passarão por avaliação qualitativa e quantitativa a ser desenvolvida pela CFQ na forma de questionário aplicado pelo próprio instrutor ou por representante da CFQ, na qual serão avaliados o instrutor, a metodologia, os recursos utilizados e a adequação do espaço físico, entre outros;
 - VIII – O proponente deverá apresentar carta de liberação de sua chefia imediata concordando com seu afastamento nos períodos estipulados para o treinamento;
 - IX – O instrutor fará jus a uma gratificação que deverá ser estabelecida em Instrução Normativa expedida pela Pró-Reitoria de Administração e Finanças;
 - X – O pagamento da gratificação será condicionado ao não prejuízo das atribuições do cargo que o servidor for titular, devendo ser objeto de compensação de carga horária quando desempenhadas durante a jornada de trabalho, na forma estabelecida no § 4º do art. 98 da lei 8.112/90;
 - XI – Será instituída uma Comissão de Avaliação de Projetos de Formação que estabelecerá os critérios específicos de análise dos projetos, além de analisá-los e selecioná-los conforme as diretrizes estabelecidas nesta Resolução e no respectivo edital.
- Parágrafo Único. A Comissão de Avaliação de Projetos de Formação será constituída por técnicos administrativos ligados às áreas correlatas de interesse, conforme estabelecido pelas Políticas de Desenvolvimento Humano da UFT. (UFT, 2006, p. 5)

Nesse sentido, foi percebido que alguns dos critérios ainda utilizados: as propostas são enviadas em forma de projetos, mas atualmente há outro formulário elaborado para essa finalidade; as propostas são enviadas a cada câmpus, já que os recursos são desconcentrados⁶, e, portanto, os setores de gestão de pessoas de câmpus têm autonomia para selecionar e executar as propostas.

⁶ Desconcentração é uma mera técnica de repartição ou distribuição de competências administrativas no âmbito de uma mesma pessoa jurídica. Diz respeito, portanto, a um modo de organização interna de um ente da Administração Pública. Fonte: <https://diretodiario.com.br/descentralizacao-e-desconcentracao/>

Atualmente, a elaboração de material é de responsabilidade de quem propõe o curso. Ficando sob responsabilidade do setor de gestão de pessoas auxiliar encaminhando material aos alunos, impressão, materiais de expediente e recursos multimídia, dentre outros a serem solicitados.

Nos câmpus, não há comissão de avaliação dos projetos. Esses são avaliados pelos servidores lotados no setor de capacitação e pela gestora do setor, conforme necessidades levantadas.

Na estrutura do projeto servidor multiplicador, temos: articulação de instrutores/facilitadores, descrição de capacitação profissional, desenvolvimento humano, objetivos, competência, abrangência, diretrizes básicas, requisitos básicos para apresentação de projetos, contrapartida institucional, e uma lista com as necessidades de treinamentos cursos.

O primeiro item, articulação de instrutores/facilitadores enfatiza que o desenvolvimento humano não está restrito a uma área funcional específica e é obrigatória a todos. O que justifica, a seleção de servidores com as competências e perfil para ministrar os cursos. E ainda, conforme descrito no projeto:

Todos são gestores de Desenvolvimento Humano e devem agir estrategicamente atrelados à Estratégia Organizacional e suas Políticas específica. E o desenvolvimento humano é uma responsabilidade coletiva e precisa ser eficiente e eficaz para que a Instituição atinja o nível de excelência que o momento exige. (UFT, 2006, p. 03)

O programa apresenta a seleção de servidores docentes e técnicos administrativos para atuarem como instrutores no Projeto. E além e não deixar claro o conceito e o sentido do termo multiplicador, percebe-se que não há um projeto sistematizado.

Entre os objetivos elencados estão:

- Angariar projetos junto à comunidade acadêmica com a finalidade de:
- Promover a capacitação técnica e administrativa;
- Obter comprometimento dos servidores em relação aos objetivos traçados;
- Promover ações que venham eliminar dificuldades no desenvolvimento das atividades;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Atender as demandas de qualificação dos diversos setores de trabalho;
- Apresentar melhorias nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários;
- Estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre servidores, aprimorando as relações intra e interpessoais.

A oferta de capacitação era apenas técnica e administrativa, pois o público-alvo quando da elaboração do projeto eram apenas os servidores técnicos administrativos e o levantamento das necessidades (lacunas de competências) era realizado pela Progedep. A partir do ano de 2017, essa Pró-Reitoria torna-se responsável pelo mapeamento de competências, divisão do

recurso, acompanhamento/orientação da execução do recurso e prestação de contas. Sendo de responsabilidade de cada câmpus planejar, divulgar, dar suporte à execução do curso (detalhar) e encaminhar o processo finalizado para prestação de contas do recurso utilizado.

A partir daquele ano também, o recurso que era destinado apenas aos servidores técnicos, para o projeto Servidor Multiplicador, foi também, destinado aos docentes. Isso ocorreu em virtude da baixa adesão dos servidores técnicos aos cursos, além da oferta de cursos direcionados às práticas docentes.

Na instituição, existe também, o programa denominado Programa de Formação Docente Continuada – PROFOR que dispõe de recurso exclusivo para capacitação dos docentes da instituição, direcionado apenas aos docentes.

Acredita-se que as demandas de qualificação não serão atendidas com o projeto Servidor Multiplicador, como elencado em um dos objetivos. Apenas demandas de capacitação.

Outro item é a competência, que expõe ser de cabe à DDH (atual Progedep), a execução dos programas de treinamento da Instituição. O que não ocorre atualmente. Pois os recursos são desconcentrados para os câmpus e cada setor de gestão de pessoas realiza o levantamento das necessidades, organiza como os recursos são distribuídos entre as ações de capacitação.

No próximo item, abrangência, há uma contradição quando menciona que aplica-se a todos os servidores da instituição, pois já foi descrito que o público-alvo eram apenas os servidores técnicos, o que não ocorria até o ano de 2017.

Entre as diretrizes básicas do projeto, temos:

- O Treinamento só será implantado para os servidores, quando refletir em melhoria do desempenho organizacional e não apenas melhoria do desempenho individual;
- O Treinamento será específico para as necessidades detectadas e por ordem de prioridades;
- As necessidades de treinamento detectadas servirão também para efeito de realização de Programas Permanentes;
- O programa de treinamento será fundamentado a partir das informações colhidas no “Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT)”, realizado anualmente pelo Setor de Treinamento e Desenvolvimento, em todos os setores da Instituição.
- A Diretoria de Desenvolvimento Humano em conjunto com os coordenadores se encarregará da montagem dos manuais de treinamento com respectivos calendários, para aplicação em todas as áreas;
- Cabe a Diretoria de Desenvolvimento Humano supervisionar a execução do treinamento estipulado nos respectivos manuais;
- Todas as despesas referentes deverão ser controladas pela Diretoria de Desenvolvimento Humano - DDH.
- Todos os cursos ministrados deverão ter avaliações qualitativas e quantitativas.
- Os servidores deverão ter frequência em no mínimo de 80% (oitenta por cento) da carga horária prevista e atingir média 7 (sete).
- Todos os alunos, ao final do curso, deverão responder o questionário de, avaliação do mesmo, onde serão avaliados o instrutor e metodologia aplicada.

Entre as diretrizes, destacamos o aspecto do treinamento para melhoria do desempenho organizacional e não individual. Acreditamos que ambos devem ser desenvolvidos. Contudo, acreditamos tratar-se interesse pessoal, de cunho particular.

Sobre a realização de outros programas permanentes de capacitação, não temos conhecimento de existirem na universidade. Assim como manuais de treinamentos elaborados em parceria com coordenadores.

A supervisão da execução das ações é realizada e acompanhada ainda, pela Progedep. Todos os processos são analisados e aprovados após sua execução, por essa pró-reitoria, assim como, a sistematização da avaliação realizada e a emissão dos certificados.

As avaliações, são de reação, conforme questionário disponibilizado. Apesar de não mencionar critérios de avaliação dos cursos no projeto, são aplicadas avaliações de reação, através de formulário, pelo próprio instrutor ao final de cada curso.

Para Hamblin (1978), o processo de ensino-aprendizagem é um processo que provoca reações, que provocam aprendizado, que provoca mudanças de comportamento no trabalho, que provocam mudanças nos indivíduos e nas organizações, que provocam mudanças na consecução dos seus objetivos finais.

Quadro 2 Níveis de Avaliação

Nível	Questão a ser respondida	Questão	Instrumento
Reação	Gostaram?	Grau de satisfação	Formulários
Aprendizado	Aprenderam?	Quanto eles aprenderam?	Testes, Exames, Simulações
Comportamento	Colocaram em prática?	Quanto eles estão aplicando no trabalho?	Mensuração do desempenho por indicadores
Resultados	Quais resultados foram alcançados?	Qual o retorno da capacitação sobre o investimento e qual impacto na qualidade nos serviços e na atuação dos servidores?	Análise custo/benefício/impactos

Fonte: adaptado de Hamblin (1978)

Ainda sobre os tipos de avaliações, Bergue (2020) também as define:

Reação: enfoca o nível de satisfação das pessoas em relação a diferentes aspectos a ação. Análise relativamente simples feita ao final do evento.

Aprendizagem: avalia a apreensão do conteúdo conforme objetivos propostos para a ação. Mais complexa e feita em menor intensidade.
 Comportamental: alcança aspectos de mudança de comportamento e está intensamente relacionada à de resultados, que avalia os impactos da ação no que diz respeito à transformação das condições de oferta de determinado bem ou serviço público. Essa compreendida a partir do conceito de efetividade (BERGUE, 2020, p. 374)

A avaliação da aprendizagem e educação corporativas abrange vários atributos a serem mensurados: compreensão dos objetivos dos programas implementados, retenção do conhecimento, aceitabilidade dos conteúdos, mudança ou transformação de comportamento e ação diferenciada (PACHECO, 2009, p. 677).

Entende-se nesse sentido, a importância da avaliação como componente integrante do plano de ação e muitas vezes difícil de ser elaborado, pois depende do estabelecimento de padrões, indicadores, mensuração, análise de expectativas e acompanhamento de desempenho e resultados (PACHECO, 2009, p. 689).

Pacheco (2009) elenca os modelos de avaliação de aprendizagem, que podem ser utilizados nas ações de capacitação: autoavaliação, avaliação de reação e satisfação, avaliação por competências, avaliação de resultados, avaliação de processos e ROI (*return* ou investimento). E ainda, enfatiza:

Para sua efetividade, os modelos de avaliação sugeridos devem ser realizados por meio de um processo de *feedback* construtivo ancorado em indicadores de caráter cognitivo e emocional. São eficazes quando aplicados em um ambiente de transparência, ética e valorização do ser humano. Os responsáveis pelo *feedback* devem estar preparados para respeitar o estado emocional vivido pelos indivíduos, considerando as diferenças e vulnerabilidades humanas, além de saber escolher o local e o momento adequado para sua realização. (PACHECO, 2009, p. 712).

Sendo assim, a avaliação um dos instrumentos essenciais no desenvolvimento das ações e dos projetos de capacitação.

Já a frequência considerada no projeto, para obtenção do certificado e conceito Apto ou Inapto era de 80% (oitenta por cento) da carga horária prevista e média 7,0 (sete). Atualmente a frequência considerada é de 75% (setenta e cinco por cento) e não há avaliação com atribuição de nota para lançamento de média.

Os requisitos básicos eram a apresentação dos projetos seguindo “rigorosamente” modelo disponibilizado à época, que seriam serão analisados pela coordenação que posteriormente divulgaria o resultado. E ainda, o candidato deverá ter disponibilidade para viagens, pois os cursos eram oferecidos a todos os câmpus da UFT.

A cada ano são publicados editais e os formulários que são reformulados e adaptados, contudo, o projeto não foi atualizado. Atualmente, são utilizados outros formulários e editais com critérios e diretrizes distintas do que está disposto no projeto, e como cada câmpus faz a gestão do seu recurso, não há a condição de disponibilidade para viagens.

A carga horária mínima prevista para cada curso era de 4 horas/aula e máxima de 16 horas/aulas (dividido em turnos de 4h). Atualmente, a carga horária máxima não está estipulada, cada edital dispõe sobre essa questão, também não são definidas como as horas serão divididas.

No projeto também há o item contrapartida institucional, onde são definidas as ofertas de apoio financeiro, considerando a dotação orçamentária, para participarem de eventos fora da UFT, somente aos instrutores que tiverem avaliação dos participantes com nota acima de 8,0. Além disso, serão disponibilizadas xerox para montagem de material didático (apostilas), certificados e recurso multimídia.

Atualmente o pagamento é realizado em folha de pagamento através de Gratificação de Encargo por Curso ou Concurso – GECC, conforme Instrução Normativa Nº 03/2019 da UFT, onde são definidos as atividades e os valores para pagamento. Não podendo o servidor desempenhar função que já exerce na instituição.

Ao final do projeto foram listadas as necessidades de treinamento, conforme a realidade de 2006. Entre elas: cursos de Gestão e Fluxo de Documentos, Relações Humanas – Ênfase em Atendimento ao Público, Execução Orçamentária e Financeira, Ética e Lei 8112/90, Licitações e Contratos – Lei 8666/93, Linux, Motivação, Redação Oficial, Relacionamento Interpessoal, Secretariado, Trabalho em Equipe, Gestão Pública, Didática para Professores, Contabilidade Pública, Segurança e Saúde do Trabalhador e DST/ AIDS.

Todos os anos são encaminhados à Progedep planos de capacitação com base nas necessidades de cada câmpus. Atualmente os planos anuais são encaminhados da Progedep para o ME, conforme decreto 9.991/2019, no mês de setembro do ano anterior.

Após análise, cumpre destacar que o projeto não possui a estrutura básica para elaboração de projetos, nem de cursos. Os anexos atualmente utilizados, possuem alguns desses elementos.

Os projetos e programas de capacitação são compostos por: justificativa, objetivos gerais e específicos, público-alvo, requisitos, competências a serem desenvolvidas, metodologias, duração, cronograma, recurso interno ou externo (se realizado do por multiplicadores internos ou externos) e equipamentos (PACHECO, 2009)

Por serem um conjunto de ações pedagógicas, como exposto na resolução do PDIPCCTAE, entende-se que alguns elementos devem ser considerados no projeto, todo processo de planejamento comprometido com a transformação deve contemplar algumas dimensões básicas, que podem, inclusive, aparecer com diferentes denominações (VASCONCELLOS, 2019).

Bergue (2020) ressalta que no processo de oferta de ações de educação corporativa são necessários: diagnóstico das necessidades de capacitação, planejamento, execução e avaliação.

Para Vasconcellos (2019), o ponto de partida do projeto é um desejo de mudança, de aperfeiçoamento, querer algo melhor. Para isso, aponta Bergue (2020) aponta a importância dos gestores (chefias imediatas) no envolvimento no mapeamento e mobilização das equipes para um trabalho colaborativo em que os processos de mapeamento e de reflexão e aprendizagem sobre os processos de trabalho se integrem.

A Capacitação Profissional tem uma ação intencional, com um compromisso social definido coletivamente. É processo, vai se estruturando e permeando o cotidiano da Instituição. Motivo pelo qual justifica-se a necessidade de reformulação do projeto com proposta de instrumento de avaliação de impacto das ações, considerando o recurso investido.

Podemos observar que o desenvolvimento de competências individuais se transforma em estratégias organizacionais, gerando com isso uma necessidade de acompanhamento, controle e avaliação, sendo essa última fundamental para o processo de aprimoramento dos programas de capacitação nas organizações (VIANA, 2015).

Outro ponto importante a ser destacado são os imperativos de replicação, de multiplicação (reprodução) ou de edição (adaptação ou tradução) dos conhecimentos apreendidos em ações de educação, notadamente os exteriores à organização, à realidade desta. (BERGUE, 2020)

Dessa premissa, apontamos a relevância do Projeto Servidor Multiplicador para a UFT, como veremos no próximo item.

4.1 O Projeto Servidor Multiplicador no Câmpus de Palmas – UFT

No serviço público, trata-se com um conjunto de heterogêneo de pessoas detentoras de competências, em geral, bastante superiores àquelas requeridas para a investidura e desempenho do cargo. Esse entre outros fatores, por si só, já imprime elevado grau de complexidade às relações no ambiente de trabalho (BERGUE, 2020, p. 99).

Nessa perspectiva, os fluxos de energia e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas em especial nas organizações do setor público não permitem isolar um conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) em uma área específica (BERGUE, 2020, p. 100). Daí a necessidade ações de capacitação que promovam integração, trocas e aprendizado, sobretudo em uma instituição educativa.

Figura 3 Identidade visual – Projeto Servidor Multiplicador UFT



Fonte: Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – Progedep/UFT (2020)

O Câmpus de Palmas conta com um total de servidores 452 servidores efetivos⁷, para os quais são destinados os recursos para capacitação. Além desses, compõem a força de trabalho da unidade, profissionais terceirizados, professores convidados, contratados temporariamente, e estagiários. Desses, 194 servidores são técnicos administrativos e 258 docentes.

Os cursos de capacitação ofertados em 2017 e 2018 através do Projeto Servidor Multiplicador, foram selecionados a partir das necessidades levantadas no mapeamento de competências realizado no ano de 2016.

Quadro 3 Resumo Dados Servidor Multiplicador 2017-2019

Ano	Quantidade de Cursos	Recursos	Servidores capacitados		Total de Servidores
			Docentes	Técnicos	
2017	16	R\$ 31.500,00	41	91	132
2018	11	R\$ 30.690,00	28	53	81
2019	1	R\$ 1.081,20	8	0	8

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Coordenação de Gestão de Pessoas (2020).

⁷ Dado de dezembro de 2020. Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas.

Em 2017, a divulgação dos cursos foi realizada através de *e-mail* institucional. As ações foram divulgadas após terem iniciado ou ocorrido, na página da rede social da Progedep. O Câmpus de Palmas dispunha como canal direto de comunicação com os servidores, exclusivamente o *e-mail*. Não havia espaços destinados à divulgação na página oficial do câmpus, nem rede social do câmpus ou da coordenação de gestão de pessoas. No ano de 2017, os cursos realizados estão elencados abaixo no Quadro 4. Já o Quadro 5, estão relacionados os cursos realizados em 2018.

Quadro 4 Dados dos cursos realizados em 2017 – Servidor Multiplicador

Ord.	Nome do Curso	Público-Alvo	C H	Valor-GECC	Participantes ⁸		Total
					Técnicos	Docentes	
1	Editor de Planilhas (excel básico)	Técnicos Administrativos	20	R\$1.800,00	8	0	8
2	Análise da Expressão Gênica por PCR em tempo real: uma abordagem teórico-prática	Docentes/Técnicos Lab	34	R\$3.060,00	4	5	9
3	Editor de Texto (word intermediário)	Técnicos Administrativos	20	R\$1.800,00	10	0	10
4	Produção de Textos Científicos com o LaTeX	Docentes	20	R\$1.800,00	0	14	14
5	Redação Oficial (documentos UFT)	Técnicos Administrativos	24	R\$2.160,00	8	0	8
6	Transtornos de Desenvolvimento e Aprendizagem	Técnicos Administrativos	20	R\$1.800,00	5	0	5
7	Técnicas de Trabalho em Grupo (Metodologias Ativas)	Técnicos Administrativos	20	R\$1.800,00	6	6	12
8	Direito Administrativo e a UFT	Técnicos Administrativos	20	R\$1.800,00	7	3	10
9	Editor de Planilhas (excel intermediário)	Técnicos Administrativos	20	R\$1.800,00	8	0	8
10	Ferramentas de Tecnologia da Informação Aplicadas na Inovação do Processo de Ensino Aprendizagem	Docentes	20	R\$1.800,00	1	3	4
11	Editor de apresentações avançado (Prezi)	Técnicos Administrativos e Docentes	20	R\$1.800,00	12	1	13
12	Libras	Técnicos Administrativos e Docentes	32	R\$2.880,00	5	2	7
13	Trabalho em Equipe (flexibilidade, iniciativa e liderança)	Técnicos Administrativos e Docentes	20	R\$1.800,00	6	0	6
14	Organização e Gestão de arquivos e documentos	Técnicos Administrativos e Docentes	20	R\$1.800,00	6	0	6
15	Curso de Revit - arquitetura	Técnicos Administrativos e Docentes	20	R\$1.800,00	2	3	5
16	Curso de ArcGys	Técnicos Administrativos e Docentes	20	R\$1.800,00	3	4	7

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Coordenação de Gestão de Pessoas (2020).

Quadro 5 Dados dos cursos realizados em 2018 – Servidor Multiplicador

Ord.	Nome do Curso	Público-Alvo	CH	Valor-GECC	Participantes		Total
					Técnicos	Docentes	
1	Editor de Planilhas: Excel Intermediário	Téc Adm e Docentes	20	1.800,00	10	3	13
2	Direito Administrativo e a UFT	Téc Adm e Docentes	20	1.800,00	4	1	5
3	Como Preparar avaliações/provas de cálculo individual por aluno, múltiplas notas e correção automática	Docentes	60	5.400,00	0	6	6
4	Língua Brasileira de Sinais: atendimento ao público	Téc Adm e Docente	30	2.700,00	9	0	9
5	Curso Trabalho em equipe: flexibilidade, iniciativa e liderança	Téc Adm e Docentes	20	1.800,00	7	3	10
6	Curso Redação Oficial - documentos UFT	Téc Adm e Docentes	20	1.800,00	6	1	7
7	Curso Dificuldades de aprendizagem no ensino superior e sofrimento psicossocial	Servidoras da APEC	36	3.240,00	6	0	6
8	Curso Didática fundamental para ensino presencial: planejar, ensinar e avaliar	Docentes	45	4.050,00	3	0	3
9	Curso Para fazer ciência: planejamento e análise de experimentos	Téc de laboratório	20	1.800,00	9	0	9
10	Análise da Expressão Gênica por PCR em tempo real: uma abordagem teórico-prático	Téc Adm e Docentes	30	2.700,00	1	7	8
11	Desenvolvimento de atividades pedagógicas no Ambiente Moodle	Docentes	40	3.600,00	0	4	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Coordenação de Gestão de Pessoas (2020).

No ano de 2018, foram ofertados 11 cursos, conforme o levantamento de necessidades realizado no ano de 2017, e ainda com base no mapeamento de 2016, levando em consideração cursos que não foram ofertados no ano anterior. Foram investidos R\$ 30.690,00 (trinta mil,

seiscentos e noventa reais), e capacitados 80 servidores. Desses, 53 técnicos administrativos e 28 docentes.

Dos 221 servidores capacitados: 36 participaram de 2 cursos, 11 participaram de 3, outros 11 de 4, 1 participou de 5 cursos e 2 concluíram 6 cursos. Dessa forma, 54 servidores participaram de mais de 2 cursos e 167 apenas de 1 curso, entre 2017 e 2019.

Para melhorar o alcance da divulgação sobre os cursos, no ano de 2018, além de encaminhar as informações por *e-mail*, a coordenação de gestão de pessoas optou por solicitar a elaboração *cards*⁹ ilustrados informativos, desenvolvidos por uma servidora do Câmpus de Palmas para serem divulgados nas redes sociais pelos servidores.

Figura 4 Exemplo de *card* de divulgação de curso

TRABALHO  EM EQUIPE:
flexibilidade, iniciativa e liderança



Período: 2, 9, 16, 23 de agosto e 6 de setembro
Carga horária: 20 horas | Horário: matutino
Local: a definir

Realização:

GDH
Câmpus de Palmas

**UNIVERSIDADE FEDERAL
do TOCANTINS**
Câmpus de Palmas

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas (2020)

Alguns *cards* dos cursos foram divulgados na rede social da Progedep, antes do seu início, e dois cursos planejados não foram realizados por não terem inscrições mesmo após a

⁹ Os *Cards* Informativos são produzidos com intuito de material informativo com linguagem direta e objetiva para alcançar a toda comunidade. Fonte: <https://sites.unipampa.edu.br/petpisc/cardspet/>

prorrogação dos prazos. São eles: Gestão de conflitos e Formação para a diversidade étnico-racial na UFT: acolhimento, inclusão e diálogo entre saberes.

Um dos fatores que pode ter contribuído para a baixa participação em alguns cursos foi o período em que os cursos foram realizados, por tratar-se de encerramento de ano letivo e fechamento de muitas atividades administrativas e acadêmicas.

No primeiro semestre 2019, em decorrência do contingenciamento de gastos em todo o executivo federal, as ações de capacitação interna foram suspensas no âmbito da UFT, sendo retomadas no segundo semestre, já no final no ano. Dessa forma, apenas 01 curso foi realizado, no mês de dezembro: Acessibilidade e Permanência na UFT: aspectos introdutórios.

O curso tinha como público-alvo servidores docentes do Câmpus de Palmas e divulgação foi feita através do *e-mail* institucional. Por ser um período de encerramento de semestre e de muitas atividades docentes e administrativas, acredita-se que foram motivos para a baixa adesão.

Quadro 6 Dados dos cursos realizados em 2019 – Servidor Multiplicador

Ord.	Nome do Curso	Público-Alvo	CH	Valor do Curso	Participantes	
					Técnicos	Docentes
1	Acessibilidade e Permanência na UFT: aspectos introdutórios	Docentes	12	R\$ 1.081,20	0	8

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Coordenação de Gestão de Pessoas (2020).

Para Araújo (2019) um dos maiores desafios para as organizações contemporâneas é contar com os talentos internos para promover iniciativas de capacitação de seus integrantes, envolvendo a disseminação de valores, o desenvolvimento de competências e a facilitação da aprendizagem. Nesse aspecto, a UFT é privilegiada por contar com servidores competentes e qualificados para desenvolverem ações que promovem o aprendizado e a melhoria da prestação de serviços ofertados à comunidade.

Os pontos destacados a seguir devem ser observados de forma compartilhada entre os gestores organizacionais, responsáveis pelas ações de capacitação e desenvolvimento, bem como pelo banco de educadores corporativos, antes de se iniciar a execução de uma ação educacional,

- Estruturar os cursos e as ações de capacitação com propostas claras e objetivas.

- Iniciar a aula informando os objetivos, as estratégias e os resultados esperados aos alunos.
- Identificar claramente as necessidades do público de interesse.
- Identificar o foco de interesse dos alunos.
- Ouvir os alunos com empatia e estabelecer diálogo produtivo.
- Ajustar a mensagem oral ou escrita às condições de compreensão dos alunos.
- Criar condições para possibilitar a continuidade na exploração dos assuntos.
- Propor atividades segundo as fases do processo de aprendizagem.
- Organizar a mensagem associando a algo já conhecido pelos integrantes do evento. É uma boa maneira de gerar empatia já no início dos trabalhos e facilitar a comunicação entre as partes.
- Estabelecer uma sequência, permitindo que os alunos avancem progressivamente até a aquisição da informação, partindo do simples para o complexo.
- Desenvolver uma linguagem orgânica, isto é, clara, coerente, partindo da linguagem comum para o domínio da linguagem técnica.
- Gerar encorajamento e motivação para a ação.
- Utilizar metodologias de ensino ativo, as quais permitam que os alunos se expressem por meio dos diversos tipos de comunicação.
- Promover *feedback* transversal no decorrer da execução das ações de aprendizagem.
- Ouvir atentamente os alunos para controlar os efeitos da comunicação.
- Estabelecer um processo interativo: ora emissor, ora locutor, ora interlocutor.
- Desenvolver habilidades de comunicação e interação. (ARAÚJO, 2019, p. 20)

Além disso, a gestão de pessoas nas organizações do setor público não é atribuição de uma área, mas de todos os agentes públicos. Também não se restringe aos gestores, mas a cada membro da equipe, sendo, dessa forma, um compromisso de todos não exime ou diminui a área de gestão de pessoas que, nessa orientação estratégica, passa a constituir-se como agente facilitador desse processo. A gestão de pessoas é um exercício colaborativo, de compartilhamento de saberes e que se traduz em uma relação de mútuo envolvimento com os propósitos da equipe e da instituição em sentido mais amplo. (BERGUE, 2020)

A palavra “multiplicador” remete a reprodução, ampliação. No caso desse projeto, essa dimensão não foi abordada, esclarecendo quem são os multiplicadores, os servidores que ministram os cursos ou os servidores participantes, ou ambos. Para que haja visão clara do projeto por parte dos servidores e dos gestores, considera-se importante elucidar o sentido do termo e os objetivos.

Outro ponto observado nos cursos desenvolvidos é o pequeno número de participantes, ou seja, a adesão, a baixa participação, por conseguinte, servidores capacitados e definição de metas, podem ser considerados desafios a serem superados. Contudo não havia meta que definissem número de vagas e servidores a serem capacitados em cada ano.

Resumidamente, os principais problemas identificados na análise foram o baixo número de participantes, falta de estruturação do projeto, não estabelecimento de metas e indicadores para avaliação da capacitação interna, apenas um canal oficial de divulgação das

ações, falta de avaliação que identificassem se as lacunas de competências, com base no mapeamento, foram sendo sanadas e falta de estratégias para estímulo à participação.

Entende-se que o projeto é relevante e fundamental na instituição e carece de campanha de comunicação, sensibilização, para demonstrar claramente o objetivo do projeto e a importância dele para os servidores e para a instituição, considerando principalmente o contexto atual, quando a capacitação assumiu protagonismo diante das dificuldades que demandaram adaptação e aprendizado de novas ferramentas, habilidades, competências e atitudes.

O projeto deve ser uma estratégia institucional, desde a alta gestão da universidade, a partir indicadores estratégicos e da visão do projeto como um todo, sua relevância, como operacionalizar, com indicadores tangíveis na prática para verificar os resultados e os impactos da capacitação.

Para isso, faz-se necessária a elaboração de um plano tático e a utilização de ferramentas como o *balanced scorecard*, com objetivos, metas e ações interligados por uma relação de causa e efeito e investimento em aprendizado e desenvolvimento humano.

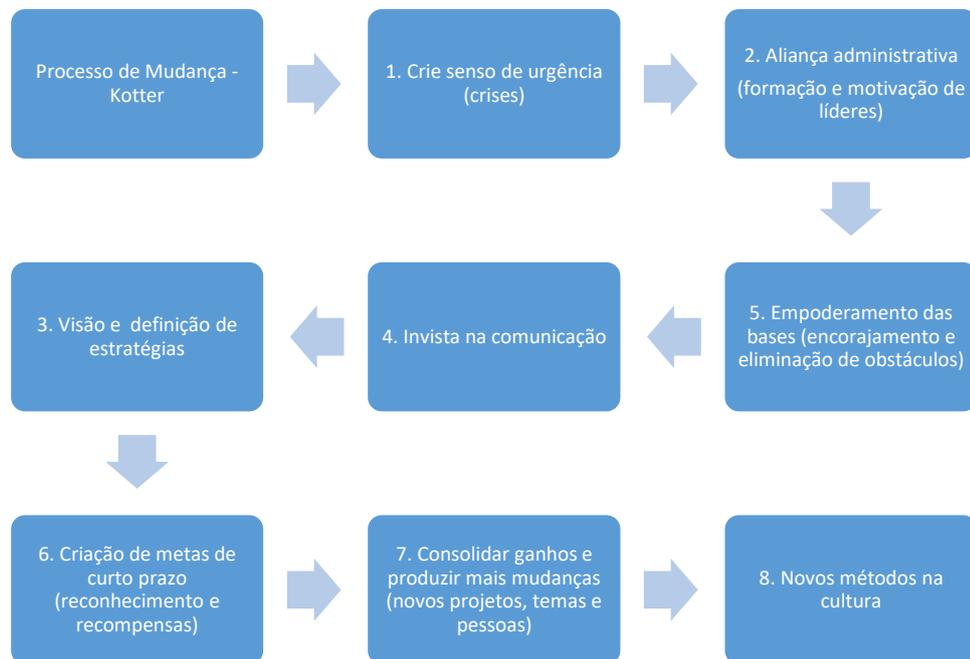
Para que haja resultados será necessário desenvolver talentos, considerando que o sistema não favorece a pró-atividade, como mencionado por Bresser-Pereira. Para isso estimular a troca, gestão do conhecimento e mudança de *mindset*. No *mindset* de crescimento, a pessoas não apenas buscam o desafio, mas prosperam com ele. Quanto maior o desafio, mais elas se envolvem. (DWECK, 2017). A capacitação é um elemento para mudança de *mindset*. Como aponta Dweck (2017), nossos resultados mostram que é possível tecer um *mindset* fixo ou de crescimento dentro da estrutura de uma organização para criar uma cultura de desenvolvimento.

Para Vasconcellos (2019), o pressuposto de qualquer atividade de planejamento é o desejo de mudança, de acertar, de aperfeiçoar. Assim, para promover mudança a gestão do conhecimento é fundamental com ações que possuam indicadores mensuráveis de aprendizagem e avaliação.

Para isso ocorra a instituição deve mudar e enquanto centro de aprendizagem trabalhar internamente suas potencialidades. Embora a mudança necessária possa estagnar devido a culturas centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, a políticas provincianas, a um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, a atitudes arrogantes, à falta de liderança e ao medo que o homem tem do desconhecido (KOTTER, 1997).

Para o mesmo autor, são oito as etapas para a produção mudanças bem-sucedidas de qualquer magnitude nas organizações, como demonstrado na figura abaixo:

Figura 5 8 etapas para a mudança – KOTTER



Fonte: Adaptado de Kotter (1997)

Para Kotter (1997) as quatro primeiras etapas do processo de transformação ajudam a descongelar um *status quo*¹⁰ inflexível. As etapas de cinco a sete apresentam muitas práticas novas. A última etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia a sua implementação. Para que o processo possa ser desenvolvido e a mudança ocorra, o autor ressalta a importância da liderança, em comparação a gerenciamento em organizações. Como se vê no quadro:

Quadro 7 Comparativo: gerência e liderança nas organizações

Gerência	Liderança
Planejamento e orçamento – cronogramas para alcançar resultados	Estabelecimento da orientação – visão do futuro e de estratégias para alcançá-la
Organização e recrutamento de pessoas	Alinhamento de pessoal

¹⁰ *Status Quo* ou *Statu quo* é uma expressão do latim que significa “estado atual”.
Fonte: <https://www.significados.com.br/status-quo/>

Controle e solução de problemas	Motivação e inspiração
Previsibilidade e ordem	Produz mudanças úteis

Fonte: adaptado de Kotter (1997)

A boa liderança, portanto, é aquela que gera pessoas autônomas guiadas pela estratégia; deslocando o foco da pessoa líder e assentando sobre a liderança tomada como a capacidade de articular competências e mobilizá-las para a consecução da estratégia. (BERGUE, 2020, p. 121). Nesse aspecto, entre os desafios da liderança, está o de permitir a experiência, a ação, e não dizer o que deve ser feito, fomentando a autonomia pela criação de oportunidades e condições para que as competências das pessoas sejam utilizadas. (BERGUE, 2020, p. 124) destacando que as lideranças podem ser formadas. Os servidores são matérias-primas para a produção de líderes. Mas essas pessoas, como aponta Kotter (1997) receberam poucos ensinamentos sobre liderança. Até certo ponto, o gerenciamento foi enfatizado por ser mais fácil de ensinar do que a liderança.

[...] para a maioria das organizações, o maior desafio é liderar a mudança. Somente a liderança pode destruir as muitas fontes de inércia da organização. Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Somente a liderança pode fazer a mudança acontecer, fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização (KOTTER, 1997, P. 30)

Pacheco (2009) afirmava naquela época que, vivemos um período de transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento, ainda com resquícios de velhos processos de produção e de organização do trabalho, embora passados tantos anos, e a sociedade da informação já se instituído, no âmbito das instituições mais tradicionais, entre elas a universidade, a reorganização do trabalho à nova ordem ainda não foi completamente implementada. Há um longo caminho a ser percorrido e muitas trilhas a serem construídas, mas para não perdermos o foco, compreender e perceber o que se modificou já facilita nossa caminhada (PACHECO, 2009)

O interesse demonstrado, nos últimos tempos, por pesquisadores voltados para o progresso dos processos de aprendizagem de adultos faz com que a andragogia se torne um componente provocador de mudanças em crenças, princípios, metodologias e didática que até então foram aplicados indistintamente na pedagogia (aprendizado de crianças) tradicional. Na estruturação de processos de ensino-aprendizagem corporativa, a indicação de metodologias a serem adotadas deve observar o respeito às premissas fundamentais apresentadas na figura.

Figura 6 Premissas fundamentais da Andragogia



Fonte: Adaptado de Pacheco (2009)

A andragogia revoluciona a concepção de aprendizagem, reconhecendo-a como um processo de mudança, de amadurecimento psicológico e social. Sendo, dessa forma, considerada uma abordagem eficaz a ser utilizada nos cursos de capacitação dos servidores. É indiscutível a importância do aprendizado na fase adulta. Entretanto, a complexidade na elaboração, revisão e criação de métodos para esse público tem sido o grande desafio das instituições de ensino e organizações (PACHECO, 2009, p. 225).

Na UFT, esses também constituem desafios evidenciados para a elaboração do projeto servidor multiplicar e das ações de capacitação (cursos) ofertados entre os anos de 2017 a 2019. Pois não há menção à aprendizagem de adultos ou a uma orientação teórico-metodológica ou métodos específicos com esse objetivo.

Deve-se considerar que o desenvolvimento de pessoas adultas engloba experiência, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Trata-se de um processo globalizante, considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória de vida (PACHECO, 2009, p. 323).

A pesquisa revelou também, que não foram localizadas diretrizes e/ou orientações para elaboração de cursos de capacitação no serviço público. Tampouco, para a capacitação interna. Observou-se que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) ofertará curso com essa

temática no ano de 2021, a partir de abril, no qual foi realizada inscrição (ANEXO H). E o Ministério da Economia publicou e encaminhou aos órgãos que compõem sua estrutura, guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). O referido plano, diz respeito a todas as ações de capacitação de modo geral, não detalha como ocorrerão e quais as normas para a capacitação interna.

Da análise, depreende-se uma série de recomendações com foco no controle e vinculada aos recursos financeiros despendidos sem focar a adequação formação-função desempenhada no órgão. São tabelas a serem produzidas que identificam a ‘movimentação’ das pessoas, entretanto o aproveitamento do conhecimento e do aprendizado permanente garante ganhos competitivos, crescimento e redução de custos (PACHECO, 2009, p. 225) se planejado com essa orientação. Nesse sentido, a mesma autora destaca que:

O programa multiplicador internos, estimula o senso de contribuição dos participantes e tem por premissa a valorização do conhecimento e das experiências individuais, com vistas ao seu aproveitamento para o desenvolvimento coletivo. Apresenta como benefícios a disseminação de informações, o reconhecimento dos talentos internos, a redução dos investimentos em capacitação de pessoas, o estímulo constante ao desenvolvimento de competências e a integração do público interno (PACHECO, 2009, p. 917)

Para isso, é fundamental, além da participação dos servidores multiplicando seus conhecimentos e saberes nas ações de capacitação e em seu ambiente de trabalho, a avaliação dessas ações mediante instauração de sistemática de avaliação que ultrapasse a barreira da avaliação de reação e consiga dimensionar se os objetivos estão sendo alcançados.

Um aspecto levantado na literatura, é importância da liderança desde o levantamento das necessidades de capacitação até o estímulo, a motivação e o engajamento dos servidores para adesão às ações de capacitação. As pessoas aprendem no dia a dia, ao longo do tempo, e para o aprendizado efetivo nas organizações, a liderança mais importante não vem do topo da pirâmide, mas dos líderes de equipes que se formam:

Por meio dos trabalhos em equipe, concretiza-se o modelo de organização de aprendizagem; as equipes são responsáveis por grande parte da disseminação e troca de saberes e informações, como também pelo compartilhamento de conhecimentos que se dá por meio do contato direto entre pessoas (PACHECO, 2009, p. 260)

Sobressai, nesse contexto, como postura desejável de liderança a função de educador, ou seja, a liderança como facilitadora do processo de transformação baseado na aprendizagem. (BERGUE, 2020).

Além disso, as organizações vivem um processo de constante ajuste e renovação ante as mudanças demandadas, direta ou indiretamente, pelo mundo do qual fazem parte (PACHECO, 2009). Desde 2020, com o impacto da pandemia da Covid 19, que iniciou na China em novembro de 2019 e atingiu o Brasil em março, as organizações vivem em todo o mundo um dos maiores processos de mudanças e incertezas da história, que demandaram ajustes e aprendizados, nunca antes imaginados.

Como consequência, o teletrabalho¹¹ e o ensino remoto emergencial¹² foram colocados em prática nos mais diversos setores, inclusive no âmbito das universidades federais, pois, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença que se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa.

Observou-se, nesse contexto, no âmbito da UFT, a suspensão das atividades presenciais e distanciamento social como medida de prevenção e controle da propagação da doença, seguindo recomendação do Ministério da Educação, conforme Instrução Normativa Nº 19, de 12 de março de 2020 e Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, redirecionando a necessidade de capacitação dos servidores para atuarem utilizando tecnologias e recursos digitais em suas atividades, além do desenvolvimento de competências socioemocionais necessárias em momentos de crises. Relativamente a formação de professores para atuar na docência *on-line* que os docentes recebam formação diferenciada que os possibilitem responder às demandas sociais e educacionais imposta na atualidade. O desenvolvimento profissional tem sido tema bastante discutido nos últimos anos. As constantes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais têm impellido as organizações a desenvolver competências e tecnologias nessa conjuntura.

No âmbito dessa pesquisa, constatou-se que apesar de terem sido ofertadas capacitações nas áreas de tecnologias para o ensino, as mesmas tiveram baixa adesão dos docentes, como ficou evidenciado nos quadros 2 a 4. Entretanto, a situação de suspensão das aulas e a implantação do ensino remoto instituído pela resolução do Conselho Superior Universidade -

¹¹ Trabalho realizado à distância da empresa ou de suas unidades de produção. Fonte: <https://ambitojuridico.com.br/>

¹² O ensino é considerado remoto porque os professores e alunos estão impedidos por decreto de frequentarem instituições educacionais para evitar a disseminação do vírus. É emergencial porque do dia para noite o planejamento pedagógico para o ano letivo de 2020 teve que ser engavetado. Fonte: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/>

Consuni 28/2020, revelou diversos gargalos na formação continuada dos professores, como não dominarem metodologias de ensino-aprendizagem adequadas ao ensino remoto e o uso de recursos tecnológicos para mediar o processo de aprendizagem, que se acentuaram numa situação atípica de emergência. Assim, investir na formação do professor para práticas mediadas por tecnologias constitui um passo fundamental para a mudança nos processos formativos (JESUS ALVES, 2020).

Nesse cenário imposto repentinamente, percebeu-se que a capacitação pode ter sido um diferencial. Apesar de ter ocorrido de forma diferente, pois o mundo do trabalho também sofreu as suas consequências. O conhecimento é visto como principal ativo a ser gerenciado nas organizações, devido a sua característica inesgotável que destaca a permanente renovação (PACHECO, 2009).

Uma das alternativas para ampliar a participação, adesão e observado contexto atual de mudanças, são ações formativas realizadas pela modalidade Educação a Distância – EaD. Considerando que as ações eram realizadas presencialmente, o que poderia dificultar a participação. Muitos projetos de educação a distância incorporam aprendizado cooperativo, projetos colaborativos e interatividade entre grupos de participantes e organizações parceiras (PACHECO, 2009).

As corporações têm de ampliar suas competências na obtenção de resultados que almeja, a fim de que se transformem em organização de aprendizagem e respondam com eficiência às demandas que se apresentam permanentemente em resposta aos contextos (PACHECO, 2009). A capacitação e o desenvolvimento de pessoas, excluindo a responsabilidade particular sobre o autodesenvolvimento, que cabe a cada indivíduo, estão nas mãos dos dirigentes e gestores que realmente se sentem responsáveis e coparticipantes no processo de cidadania e de estímulo ao crescimento das pessoas. (PACHECO, 2009).

Cabe à gestão, realizar o levantamento das necessidades de treinamento a serem realizadas, como os objetivos: atender às demandas urgentes ou graves; apoiar o plano de desenvolvimento individual de cada colaborador e melhorar os processos de trabalho de área e da organização (PACHECO, 2009). Além disso, para que as organizações entendam as novas demandas de aprendizagem e desenvolvimento de seus colaboradores é necessário que revejam e atualizem seus programas de capacitação e desenvolvimento no âmbito organizacional, em conformidade com os novos cenários nos quais estão inseridas. (PACHECO, 2009). Na UFT já é aplicada a avaliação de reação (ANEXOS E e F), e como aponta Pacheco (2009) sua abrangência e importância para o aprimoramento dos programas podem ser limitadas e

superficiais, por ele ser reducionista e identificar somente a percepção sintomática do evento realizado.

Por esse motivo, considera-se a aplicação de outro tipo de avaliação, como a avaliação por competências enfoca os seguintes requisitos a serem avaliados: cognição, habilidade e atitude vertidas por meio da aquisição de novos conhecimentos, aplicabilidade efetiva nas tarefas a serem desenvolvidos e na mudança de comportamentos dos participantes (PACHECO, 2009, p. 736)

Ou ainda, a avaliação de resultados, que como destaca Pacheco (2009), tem um caráter de avaliação global, visando diagnosticar os resultados dos programas, projetos, sistemas e processos adotados pela organização. Essa avaliação também pode ser denominada como avaliação de impacto.

Considera-se, nesse contexto, a avaliação de resultados ou impactos, um instrumento adequado, pois com ele são verificados o atendimento dos objetivos previstos e a adequação dos recursos alocados (PACHECO, 2009)

A política de capacitação, as estratégias e sua relevância na instituição, tratam-se de decisões de âmbito político e da alta administração, sujeitas às diretrizes estratégicas, ao tempo disponível e à percepção das necessidades de mudanças por parte das organizações (PACHECO, 2009).

Entre essas diretrizes estratégicas, percebeu-se a necessidade de ampliar os canais de divulgação das ações do câmpus de Palmas, além de campanha para sensibilização de gestores e servidores, sobre o sentido do projeto e a importância da capacitação para crescimento pessoal e profissional, com ações que promovam a gestão do conhecimento, a integração, a motivação e o sentimento de pertencimento, o problema está muito mais na falta de percepção coletiva desta distância, e na falta de vontade política e instrumentos para diminuí-la (VASCONCELLOS, 2019).

A comunicação deve constituir-se de um sistema de informações efetivo e contínuo, no qual sejam criados veículos marcantes de comunicação interna para programações, eventos e compartilhamento de ideias e projetos (PACHECO, 2009).

Além disso, há que se destacar e evidenciar sempre que possível, que os ganhos pessoais ampliam a visão de mundo, o autoconhecimento, os processos cognitivos, emocionais, a percepção, o preparo para novos desafios e o desenvolvimento de competências (PACHECO, 2009).

Pessoas representam o potencial individual e constituem o capital intelectual das organizações, que através de seus talentos, proporcionam maior valor agregado, na medida em que são estimulados e reconhecidas em seus respectivos ambientes de trabalho (PACHECO, 2009, p 261).

Pacheco (2009) ainda afirma:

Quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo de que gostam e para o qual têm aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desenvolvimento e desempenho profissional. Por isso é tão importante que as pessoas estejam em lugares em conformidade com seus perfis, interesses e sonhos (PACHECO, 2009, p. 329)

Não obstante, esse é um dos principais desafios da gestão de pessoas no serviço público. Já que ao ingressarem no cargo, as atribuições já estão definidas em lei. Quando o cargo é específico, já é difícil a lotação em setor e atividade que atendam às necessidades. E quando é abrangente, ainda mais difícil.

Entre os papéis da instituição, para Pacheco (2009), fomentar um ambiente propício ao aprendizado, por meio de ações democráticas e diferenciadas, tais como o incentivo ao aprendizado coletivo, debates, oficinas, *job rotation*, comunidades virtuais ou de práticas, entre outras.

O resultado esperado nem sempre ocorre em curto prazo. Afinal, estamos falando de ações com pessoas e sobre as implicações da subjetividade humana no processo de trabalho, presentes em cada uma dessas ações, considerando ainda os modelos tecnológicos, cognitivos e comportamentais. (PACHECO, 2009).

Treinamento comportamental tem o objetivo fundamental a modelagem dos comportamentos dos indivíduos, visando estimular sua mobilização psíquica e seu engajamento em valores e práticas cultivados e desejados pela organização (PACHECO, 2009).

Portanto, os estudos de caso não buscam a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos. Embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo (YIN, 2001).

Considerando o que é possível realizar nos limites legais, a fundamentação teórica apresentada e o panorama atual da capacitação interna no Câmpus de Palmas da UFT, propõe-se:

1. socializar imediatamente os resultados desta pesquisa na instituição;

- 1.1 sugerir a reestruturação do projeto servidor multiplicador, para desenvolvimento de talentos, estabelecendo no projeto mecanismos de estímulo à participação e contrapartida à instituição de servidores que se afastam para qualificação ou capacitação;
- 1.2 propor o aperfeiçoamento da sistemática de divulgação das ações, com a ampliação os canais de comunicação e criando na página oficial do câmpus, *link* onde as informações serão centralizadas e servirão de referência para busca das informações. Nesse espaço, são divulgadas todas as atividades de capacitação, desde as planejadas pela instituição até as externas. Após a realização dessas atividades, serão divulgados os resultados com as evidências das ações realizadas.
2. elaborar protocolo contendo as orientações e/ou diretrizes para realização de ações de capacitação interna, considerando o contexto em que o Câmpus de Palmas está inserido, assim como, suas especificidades (APÊNDICE A);
3. dialogar com os gestores responsáveis pelo desenvolvimento pessoal e organizacional dos servidores da UFT para aprovação do guia;
4. apresentar de instrumento de avaliação de impacto das ações capacitações, tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo dos programas de capacitação e desenvolvimento e que possibilite a identificação do retorno à instituição tanto dos resultados apresentados nas atividades dos servidores, quanto a nível financeiro (APÊNDICES B e C);
 - 4.1 a avaliação de impacto que poderá ser elaborado e respondido via formulário do google ou sistema criado para essa finalidade;
 - 4.2 a cada avaliação, deverão ser emitidos relatórios com os resultados e socializá-los imediatamente com todos os participantes, com respectivas chefias imediatas, dar *feedback* para docente do curso, direção do câmpus e nível gerencial do RH, indicar os procedimentos padrão para as demais fases;
5. contribuir com o processo de estímulo e sensibilização aos servidores e aos gestores sobre a importância da capacitação interna, identificando os líderes;
6. promover o diálogo e a socialização das boas práticas em capacitação desenvolvidas na região norte, através de *webinários* e outros eventos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciar a pesquisa lotada na Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas, exercendo a função de coordenadora e durante a pesquisa ser removida para outro setor, foi importante para a reflexão sobre a relevância do estudo sobre capacitação. Como visto na literatura pesquisada, a capacitação e a formação permanente não é responsabilidade exclusiva da área de gestão de pessoas, é responsabilidade e direito de todos os servidores.

A partir da revisão de literatura, foi possível verificar alguns desafios diante da gestão por competências no serviço público, que tem como foco o cargo ou a carreira. O desempenho, a capacitação, a lotação e as atribuições dos cargos são desafios, pois podem ser fatores desmotivantes aos servidores que possuem expertises, formação e competências em outras áreas, já que as competências organizacionais e individuais devem estar em consonância.

Em virtude de lei e dimensionamento da força de trabalho, os servidores devem estar lotados nos cargos aos quais foram aprovados e exercendo atividades nos setores onde há vacância. E considerando a forma de ingresso e progressão nas carreiras que não está embasado nas competências específicas que o cargo demanda pode gerar problemas de adaptação, insatisfação, desmotivação, dentre outros. Muitos fazem capacitação apenas para a progressão na carreira, mas independente do motivo que leva o servidor a realizar o curso, tanto ele quanto a instituição têm muito a ganhar. Por esse motivo são necessários estímulos como trilhas de aprendizagem¹³ que sejam integradas à avaliação de desempenho, contrapartidas compensação ausências ou recessos.

O desafio para a gestão do conhecimento no serviço público é tornar o conhecimento pessoal disponível para todos de forma colaborativa e coletiva, e essa deve ser a principal atividade de uma organização criadora de conhecimento, como a universidade, que em si, deve ser uma organização aprendente.

Outro grande desafio ao serviço público, é o comprometimento e a ação de gestores e servidores para implantação de uma gestão por competências e do conhecimento eficazes. Pois isso exige mudanças culturais e organizacionais da instituição, a começar pela gestão de pessoas

¹³ Conjunto de atividades interdependentes que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor, composto por ações de aperfeiçoamento e qualificação por ele escolhidas, conforme seu interesse e disponibilidade, em atendimento às necessidades do trabalho e aos objetivos da instituição. Fonte: <https://www.ufrgs.br/edufrgs/trilhas-de-aprendizagem/>

que deve ser focada nas pessoas e não no cargo. Como demonstrado na literatura, a política de capacitação, as estratégias e sua relevância na instituição, tratam-se de decisões de âmbito político e da alta administração, sujeitas às diretrizes estratégicas, ao tempo disponível e à percepção das necessidades de mudanças por parte das organizações.

Um planejamento estratégico institucional, que baseado no modelo de gestão *balanced scorecard* pode ser utilizado para a mudança na cultura e no clima organizacional de uma instituição. Centralizado na dimensão humana, pode facilitar visualizar se a estratégia está sendo cumprida e se não está onde está o problema.

Ações formativas realizadas pela modalidade Educação a Distância com aprendizado cooperativo, projetos colaborativos, interatividade, estimulando a troca, gestão do conhecimento e mudança de *mindset*, pode ser uma das alternativas para ampliar a participação, adesão e observando o contexto atual de mudanças organizacionais, já que as ações eram realizadas presencialmente, o que poderia dificultar a participação.

O processo de mudança em oito etapas enfatiza a importância do papel das lideranças, que no serviço público, do qual reproduz-se a ideia de que as pessoas são especialmente resistentes às mudanças, questão que precisa ser ponderada para dissuadir tal ponto de vista impreciso sobre capacidade e dinâmica inovativa das instituições públicas. A comunicação é fundamental para a participação e adesão dos servidores nesse processo.

Nesse sentido, para que as ações sejam avaliadas e os resultados sejam mensuráveis são necessários: definição de metas, indicadores, e avaliação para verificação dos resultados. A falta desses elementos essenciais pode ser um dos fatores motivaram a baixa participação e empenho para alcance e mensuração de resultados.

Uma vantagem identificada, foi a autonomia, mesmo que limitada, dos câmpus da UFT, em virtude da desconcentração das ações, de selecionar instrutores, cursos, divulgar e acompanhar o desenvolvimento das ações. Em pesquisa realizada no ano de 2019, observou-se que na região norte, a UFT é a única universidade que trabalha dessa forma. Todas as outras centralizam as atividades nas Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas.

O programa no qual o projeto servidor multiplicador está inserido é denominado Desenvolvendo Talentos Humanos da UFT. Para isso, acredita-se que o programa deve construir espaços e estratégias para o aproveitamento dos saberes dos servidores, para que coloquem em prática seus conhecimentos, como por exemplo, atuar em projetos e comissões específicos. E ainda, sugere-se que o programa contenha projetos de todo os servidores docentes e técnicos administrativos, a exemplo do que já há em outras instituições de ensino superior.

As ações de capacitação devem ser planejadas e articuladas às demais iniciativas, como ações de acolhimento integração, saúde e qualidade de vida do servidor, com atividades estimulantes e desafiadoras, que promovam a discussão, o engajamento e o sentimento de pertencimento, deixado claro no processo de seleção de instrutores e projetos.

Conclui-se que o Projeto Servidor Multiplicar é uma das iniciativas mais relevantes da UFT, pois beneficia-se do potencial de servidores altamente qualificados, com menor custo e vai ao encontro da nova instrução normativa, publicada em fevereiro de 2021, que estabelece entre outros: a ampla divulgação da PNDP, orientação e divulgação da metodologia utilizada para mapeamento da necessidades de capacitação, garantia de que as ações sejam equânimes, publicidade e transparência das despesas na internet, compartilhamento e utilização dos conhecimentos obtidos e avaliação se a ação supriu a necessidade levantada. E determina que os órgãos deverão incentivar e oportunizar a disseminação do conhecimento obtido pelos servidores e as chefias estimular a participação, acompanhar a eficácia e a efetividade das ações na prática e apoiar a disseminação e troca dos conhecimentos.

Considerando as limitações da pesquisa, em virtude da disseminação da pandemia da Covid 19, no ano de 2020, não foi possível a aplicação do questionário de avaliação do impacto das ações. E para dar continuidade à pesquisa aqui apresentada, sugere-se:

1. realizar levantamento sobre as percepções dos servidores sobre a capacitação interna na UFT, além de pesquisa sobre a capacitação no atual momento;
2. avaliação dos cursos com base nas avaliações de reação dos cursos já realizados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Eneides Batista Soares de. Curso - Fundamentos da Educação Corporativa: Módulo 5 – Relação Pedagógica. Brasília: ENAP, 2019.

BOAVENTURA, Edivaldo Machado. **Como Ordenar as Ideias**. 9ª. ed. São Paulo: Ática, 2007.

BERGUE, S. T.. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. LDB. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. 15 de dez. 2018. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 25 jan. 2021.

BRASIL. Decreto nº 5.707, 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009. Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH-3 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF,

21 dez. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm. Acesso em: 20 fev. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.632, de 06 de março de 2018. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre educação e aprendizagem ao longo da vida. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 mar. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13632.htm#art1. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 201 de 11 de setembro de 2019. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 set. 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º fev. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília, DF, 2019.

Bresser-Pereira, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

Bresser-Pereira, L. C. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. S. Paulo: Cia. Das Letras, 2001.

Bresser-Pereira, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 120, n. 1, p.7-40, jan-abr. 1996. Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf> . Acesso em: 15 fev. 2021.

CARBONE, P. *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro-RJ: 7Letras, 2003.

COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DELORS, J. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir**: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 1998. Disponível em:
http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=14470. Acesso em: 19 mar. de 2021.

DIAS, A. A. **Da educação como direito humano aos direitos humanos como princípio educativo**. In: Educação em Direitos Humanos: fundamentos teóricos metodológicos. UFA. Alagoas, 2012. Disponível em:
http://www.dhnet.org.br/dados/livros/edh/br/fundamentos/26_cap_3_artigo_04.pdf . Acesso em: 20 nov. 2020.

DIAS SOBRINHO, J. Responsabilidade social da Universidade em questão. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba , v. 23, n. 3, p. 586-589, dez. 2018. Disponível em
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772018000300586&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 mar. 2021.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução de S. Duarte. São Paulo, Objetiva, 2017.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza.** Tradução de Silvana Cobucci Leite. São Paulo, Cortez, 2011.

JESUS ALVES, E.; CAETANO DE FARIA, D. Educação em Tempos de Pandemia: lições aprendidas e compartilhadas. **Revista Observatório**, v. 6, n. 2, p. a16pt, 1 abr. 2020.

Disponível em:

<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/9475>. Acesso em: 15 fev. 2021.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

UFT. **Resolução CONSUNI/UFT nº 06 de 25 de maio de 2006.** Dispõe sobre normas e diretrizes para regulamentar o programa Desenvolvendo os Talentos Humanos da UFT.

Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/qQ1hDC4IS_GTx9GGwPXCTA. Acesso em: 20 nov. 2020.

UFT. **Resolução CONUNI/UFT nº 19, de 18 de dezembro de 2006.** Estabelece Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT. Disponível em:

<https://docs.uft.edu.br/share/s/nxLfGoSdQXC5z0OVPcF4CA>. Acesso em: 20 nov. 2020.

UFT. **Instrução Normativa nº 009, de 03 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre as normas e critérios para pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso – GECC, no âmbito da Universidade Federal do Tocantins. Disponível em:

<https://docs.uft.edu.br/share/s/SQ3IksrMSIyNF0sa2EHOJA>. Acesso em: 22 mar. 2021.

UFT. **Projeto Servidor multiplicador.** 2006. Disponível em:

[http://download.uft.edu.br/?d=9f37b555-ea68-4b7c-8720-](http://download.uft.edu.br/?d=9f37b555-ea68-4b7c-8720-1360941532b0;1.0:projeto_servidor_multiplicador.pdf)

[1360941532b0;1.0:projeto_servidor_multiplicador.pdf](http://download.uft.edu.br/?d=9f37b555-ea68-4b7c-8720-1360941532b0;1.0:projeto_servidor_multiplicador.pdf). Acesso em: 10 set. 2019.

UFT. **Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) nº 19/2006.** Estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação No âmbito da UFT.

UFT. **Plano de Desenvolvimento Institucional** - PDI 2016-2020. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/pdi/pdi-2016-2020>. Acesso em 07 de jan. 2019.

TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LEME, R. VESPA, M. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o balanced scorecard**: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

MCCOWAN, T. O direito humano à aprendizagem e a aprendizagem dos direitos humanos. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 55, p. 25-46, mar. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602015000100025&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 20 nov. 2020.

MEDINA, Patrícia. **Planejamento, condução e avaliação de pesquisas modalidade**: estudo de caso / Patrícia Medina. Palmas: UFT/Esmat, 2018.

TAKEUCHI, Hirotaka. NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2006. p. 14-64.

VIANNA, V. A. **Elaboração de planos de capacitação**. Brasília: ENAP, 2015.

OMS – Organização Mundial de Saúde. Novo Coronavírus 2019. Disponível em: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 20 fev. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2005.

APÊNDICES

Apêndice 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS CÂMPUS DE PALMAS PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO CURSO¹:

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto em seu desempenho profissional a partir da sua participação no curso de capacitação realizado pela coordenação de gestão de pessoas do Câmpus de Palmas, através do Projeto Servidor Multiplicador, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término da capacitação até a data de hoje.

Para responder a cada questão, escolha uma das alternativas das colunas à direita que correspondente à sua situação, e marque um X:

Apêndice 1 Questionário de avaliação de impactos dos cursos - Participante

Nº	Impacto do curso no desempenho profissional	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre	Não se Aplica
1	Utilizo o que foi ensinado no curso, em meu ambiente de trabalho.						
2	As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros (em meu trabalho) em atividades relacionadas ao conteúdo do curso.						
3	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso.						
4	Quando aplico o que aprendi no curso, executo meu trabalho com maior eficácia.						
5	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.						
6	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do curso.						
7	Minha participação no curso serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.						
8	Minha participação no curso aumentou minha autoconfiança (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).						

9	Após minha participação no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.						
10.	Esse curso que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.						
11	O curso que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, pois aprenderam comigo algumas novas habilidades.						
12	Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no curso.						

Fonte: Questionário adaptado a partir do instrumento de coleta de dados da dissertação de Mestrado: Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor municipal, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas. Autor: Diego Melo Dias. (disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/downloadSuppFile/26486/4379>)

13. De que forma você coloca em prática o que foi aprendido no curso? E caso não coloque em prática, qual seria o motivo?

14. Quais os aspectos relevantes em relação ao curso do qual participou, você gostaria de mencionar?

15. Para você o que é ser servidor multiplicador?

Apêndice 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS
PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO CURSO¹:

_____ realizado
pelo servidor _____

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto no desempenho profissional do servidor participante do curso de capacitação realizado pela coordenação de gestão de pessoas do Câmpus de Palmas, através do Projeto Servidor Multiplicador, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término da capacitação até a data em que exerceu a função de chefe imediato do servidor.

Para responder a cada questão, escolha uma das alternativas das colunas à direita que correspondente à sua situação, e marque um X:

Apêndice 2 Questionário de avaliação de impacto dos cursos – Chefia imediata.

Nº	Impacto do curso no desempenho profissional do servidor	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequen- temente	Sempre	Não se Aplica
1	O servidor demonstrou ter aprendido o que foi abordado no curso.						
2	O servidor utiliza no ambiente de trabalho, o que foi ensinado no curso.						
3	As habilidades aprendidas no curso fizeram com que o servidor cometesse menos erros no trabalho em atividades relacionadas ao conteúdo do curso.						
4	O servidor executa o trabalho com maior eficácia, quando aplica o que aprendeu no curso,						
5	A qualidade do trabalho do servidor melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.						
6	A qualidade do trabalho do servidor melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do curso.						
7	O servidor demonstrou maior motivação para o trabalho após a participação no curso.						
8	O servidor demonstrou mais autoconfiança para executar o trabalho após a participação no curso.						
9	Tem sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.						

10.	Tornou-se mais receptivo a mudanças no trabalho.						
11	Beneficiou os colegas de trabalho, que aprenderam novas habilidades com o auxílio do servidor.						
12	Tem oportunizado o uso das habilidades aprendidas no curso no ambiente do trabalho.						

Fonte: Questionário adaptado a partir do instrumento de coleta de dados da dissertação de Mestrado: Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor municipal, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas. Autor: Diego Melo Dias. (disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/downloadSuppFile/26486/4379>)

13. Quais os aspectos relevantes em relação à participação do servidor no curso, você gostaria de mencionar?

14. De que forma o servidor coloca em prática o que aprendeu no curso? E caso não coloque em prática, você saberia dizer o motivo?

15. O que você, enquanto chefe, entende por: servidor multiplicador?

Apêndice 1 Protocolo Ações de capacitação interna



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS

PROTOCOLO AÇÕES DE CAPACITAÇÃO INTERNA UFT



Palmas – TO

2021

sumário

APRESENTAÇÃO	80
1 JUSTIFICATIVA	81
2 OBJETIVOS.	83
3 DEFININDO A CAPACITAÇÃO	84
3.1 Diretrizes Básicas:	86
4 LINHAS DE CAPACITAÇÃO	87
5 SERVIDOR MULTIPLICADOR	88
5.1 Instrutor/mediador	90
5.2 Multiplicador de conhecimento.....	91
5.3 Egresso de Pós-Graduação	92
6 CONTRAPARTIDA INSTITUCIONAL	93
7 ESTRUTURAS DOS PLANOS DE AÇÃO	95
8 ORIENTAÇÕES AOS PARTICIPANTES	96
9 ORIENTAÇÕES AOS INSTRUTORES/INTERMEDIADORES	98
10 AVALIAÇÃO/CERTIFICAÇÃO	100
10.1 Avaliação	100
10.2 Certificação.....	100
11 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO.....	101
12 COMUNICAÇÃO/DIVULGAÇÃO	102
13 LEGISLAÇÃO	103
REFERÊNCIAS.....	105

APRESENTAÇÃO

Caro colega,

O Guia para Elaboração de Cursos de Capacitação – Projeto Servidor Multiplicador, é uma proposta de política institucional de capacitação interna no âmbito do Câmpus de Palmas, da Universidade Federal do Tocantins, e tem o objetivo de contribuir a seleção, o desenvolvimento de talentos e o compartilhamento de saberes, aproveitando o potencial dos servidores da instituição.

Diante das mudanças que ocorrem constantemente nas formas de trabalho Para Delors (2003), a educação continuada é necessária para aprimoramento constante, com a finalidade de manter-se atualizado para o trabalho. Para isso, necessita renovar constantemente, aproveitar e explorar, do começo ao fim da vida, todas as ocasiões de atualizar, aprofundar e enriquecer esses conhecimentos, e de se adaptar a um mundo em mudança.

Dentre as medidas adotadas pela administração pública para a melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço, estão a capacitação interna e externa e a qualificação dos seus servidores de modo geral, por meio de eventos, cursos, treinamentos, e outras ações desenvolvidas com essa finalidade que não serão abordados neste artigo.



Trata-se de proposição de diretrizes para direcionar as ações a serem desenvolvidas através do Projeto Servidor Multiplicador e auxiliar na ampliação da participação tanto de instrutores, quanto de participantes nessas ações.

Os termos desta proposta são para estimular a discussão em nível institucional sobre o tema e a construção conjunta de uma política de capacitação interna que contribua para o desenvolvimento de todos os servidores e da instituição.

1 JUSTIFICATIVA

O Projeto Servidor Multiplicador criado por meio da Resolução do Conselho Superior Universitário – CONSUNI Nº 06/2006, que dispõe sobre normas e fixa diretrizes para regulamentar o programa Desenvolvendo os Talentos Humanos da UFT e faz parte da política de valorização e desenvolvimento humano da instituição.

A Resolução do Conselho Superior Universitário – CONSUNI Nº 19/2006, estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação no âmbito da UFT (PDIPCCTAE), estabeleceu as linhas de capacitação, a metodologia e definiu o projeto servidor multiplicador como um dos instrumentos de capacitação.

A educação e a capacitação são imprescindíveis para produção e aplicação dos conhecimentos de forma coletiva e colaborativa como foi amplamente debatido com estudos sobre gestão do conhecimento por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka conforme esclarece (CARBONE, 2016).



A socialização e a externalização, portanto, são modos de conversão do conhecimento, que podem ser comparados às ações de capacitação interna, estudadas nesta pesquisa, o primeiro pela troca de experiências e o segundo pela reflexão coletiva. É importante que a gestão contribua para a criação e gestão do conhecimento nas organizações, uma vez que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. A organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A

organização apoia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento (TAKEUCHI, 2008).

Dessa forma, tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento (TAKEUCHI, 2008).

Considerando a necessidade de tornar a capacitação uma política institucional e oportunizar aos servidores o aprendizado, a socialização dos saberes e conhecimentos para realização das atividades na instituição, que podem ter sido produzidos por meio de outras capacitações internas, externas ou qualificações através de pós-graduação ou cursos de aperfeiçoamento, e para fomentar a gestão do conhecimento com foco em mudanças como atividade central.

A capacitação irá promover o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a atualização funcional do Câmpus de Palmas da UFT, o que será refletido na prestação de serviços e na atuação institucional. Ao promover a capacitação dos servidores, o câmpus contribuirá para a profissionalização dos servidores, bem poderá contribuir para o cumprimento do princípio da eficiência da administração pública.

2 OBJETIVOS.

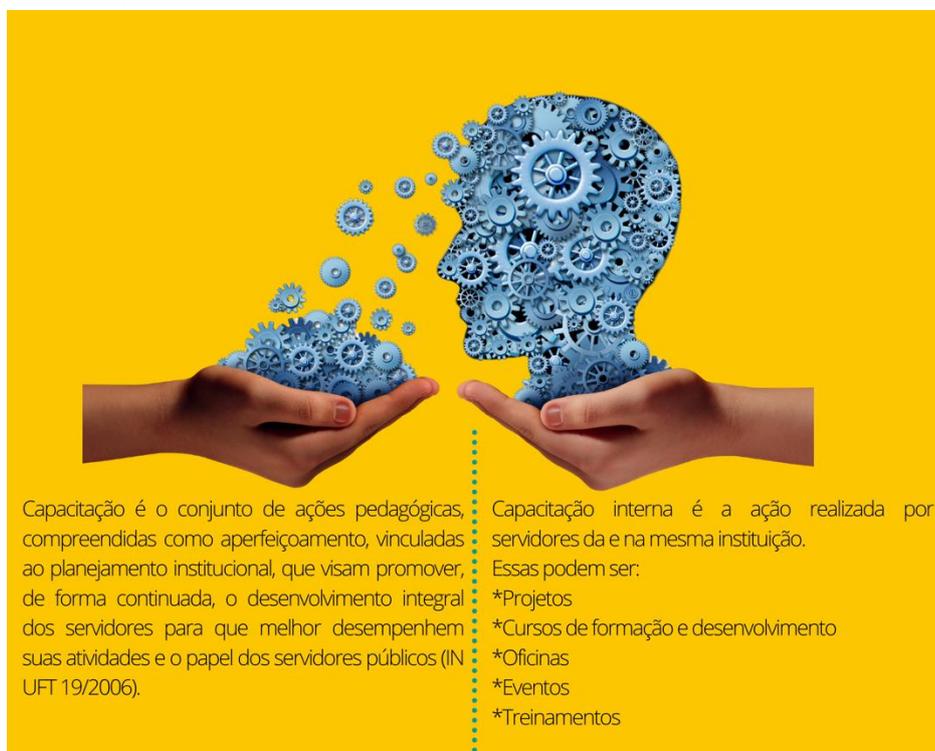
Objetivo Geral

Disponibilizar aos servidores da UFT informações sobre a capacitação interna no âmbito da universidade.

Objetivos Específicos

- Informar os servidores da UFT sobre o conceito e a importância da capacitação interna.
- Esclarecer o sentido do termo "multiplicador".
- Instruir os servidores da UFT sobre a submissão de projetos de capacitação interna.
- Contribuir com a promoção da capacitação técnica , administrativa e pedagógica dos servidores.
- Estimular o desenvolvimento pessoal e profissional de forma cooperativa e colaborativa.
- Orientar o atendimento das demandas de capacitação individuais, setoriais e institucionais.
- Contribuir para a melhoria nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários.
- Estimular liderança para estabelecimento de clima de confiança, motivação e cooperação entre os servidores.

3 DEFININDO A CAPACITAÇÃO



O Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), do Ministério da Economia (ME), define os conceitos que representam as ações de desenvolvimento (capacitação), entre eles:

➡ aprimoramento técnico: quando o foco é o aprendizado relacionado a um instrumento, uma técnica, metodologia, ferramenta, norma, sistema etc.

➡ comportamental, gerencial ou liderança: quando o foco é o aprimoramento de uma ou mais características comportamentais ou gerenciais.

No projeto servidor multiplicador o desenvolvimento humano não está restrito a uma área específica da instituição, com a gestão de pessoas, e a capacitação profissional é definida como:

- Ação intencional, com um compromisso social definido
- Processual, vai se estruturando e permeando o cotidiano da instituição, modificando sua cultura e sua forma de agir e ser
- Instrumento que dá autonomia e domínio do trabalho, criando um ambiente rico de valores humanos.
- A responsabilidade coletiva deve ser eficiente, eficaz e efetiva.
- É função obrigatória de todos os integrantes da instituição.

4 **Diretrizes Básicas:**

- a) A ação só será ofertada quando refletir em melhoria do desempenho organizacional e não apenas melhoria do desempenho individual;
- b) A capacitação será específica para as necessidades levantadas e por ordem de prioridades;
- c) As ações serão selecionadas a partir das informações coletadas através do levantamento de necessidade realizado anualmente pela Coordenação de Gestão de Pessoas, junto aos setores do Câmpus;
- d) Cabe à Coordenação de Gestão de Pessoas em parceria com a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – Progedep orientar o planejamento e a execução das ações;
- e) As ações deverão ser autorizadas pela Direção do câmpus;
- f) A utilização dos recursos para execução das ações será acompanhada pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – Progedep;
- g) Todas as ações serão avaliadas, conforme procedimentos de avaliação deste manual (item 10).





5 LINHAS DE CAPACITAÇÃO

Quadro 1 Definição de linhas de capacitação

LINHA	DESCRIÇÃO
Específica	ações de capacitação para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo, ao setor e aos projetos.
Geral	capacitação dos servidores visando à conscientização sobre seu papel social e sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
Gestão	ações voltadas para a preparação dos servidores para atividades de gestão, para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;
Iniciação ao Serviço Público	ações de capacitação que visam ao desenvolvimento do pensamento crítico do servidor acerca do papel do Estado, dos Serviços Públicos, da Instituição, do seu papel como profissional, de sua cidadania, bem como a sua integração no serviço público e na instituição.
Interambientais	ações de capacitação viabilizando atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente.
Saberes docentes	Saberes específicos das áreas de atuação do docente.
Saberes institucionais	discussões referentes à estrutura organizacional da UFT, Legislação Federal e Resoluções da UFT; Planejamento institucional e de Câmpus; Avaliação Institucional, etc.
Saberes pedagógicos	questões educacionais da docência: ensino-aprendizagem, currículo, avaliação da aprendizagem, evasão/retenção, interdisciplinaridade, diversidade, inclusão, metodologia do ensino, Projeto Pedagógico de Curso, etc.
Temáticas contemporâneas	Temas relacionados ao momento e ao contexto de elaboração da ação.

Fonte: Desenvolvido pela autora

6 SERVIDOR MULTIPLICADOR

O termo “**multiplicador**” remete a reprodução, ampliação e disseminação do conhecimento. A identidade visual do projeto é uma abelha que simboliza semeadura, cooperação, trabalho em equipe e convivência harmoniosa em sociedade.



O servidor multiplicador então, será aquele que contribuirá com o compartilhando e a troca de seus conhecimentos e competências entre seus pares, colaborando para o estabelecimento de uma cultura de gestão do conhecimento, eficiência e mudanças na instituição.

Para ser um servidor multiplicador você precisa ser:

QUEM PODE PARTICIPAR

1

Servidor ativo , Docente e Técnico- Administrativo

2

Instrutor/Mediador da ação capacitação

3

Servidor que se afastou para qualificação

4

Participante concluinte de ação de qualificação ou capacitação



7 Instrutor/mediador

Para ser instrutor/mediador da ação de capacitação, você precisa:

- Ser servidor ativo docente ou técnico-administrativo da UFT;
- Ter formação profissional comprovada na área/linha de capacitação do projeto submetido;
- Realizar cadastro no sistema, apresentando a documentação necessária e proposta;
- As ações que forem realizadas com pagamento de GECC, serão selecionadas por edital específico;

8 *Multiplicador de conhecimento*

Para multiplicar seu conhecimento no ambiente de trabalho, você precisa:

- Participar e concluir uma ou mais ações de capacitação internas ou externas à instituição, com ônus ou não;
- Compartilhar, com sua equipe e/ou colega, o conhecimento adquirido durante uma ação de capacitação, contribuindo para a multiplicação dos saberes.
- Caso você tenha mais experiência ou conhecimento sobre rotinas de trabalho, treinar em serviço, com orientação técnica e que não requeiram recursos pedagógicos.



9 **Egresso de Pós-Graduação**

Se você é egresso de cursos de Pós-Graduação, você precisa:

- Ter Concluído qualificação em nível de pós-graduação, com ônus para a instituição;
- Socializar o conhecimento adquirido durante a realização da qualificação;
- No afastamento para qualificação você firmará compromisso de multiplicar o resultado da sua pesquisa e/ou propor alguma ação de capacitação, para autorização do afastamento e contrapartida para a instituição (Normativa para regulamentar).

10 CONTRAPARTIDA INSTITUCIONAL

Os instrutores que submeterem as propostas via edital de seleção para ações planejadas no ano anterior, e conforme disponibilidade orçamentária, farão jus ao pagamento de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GECC), nos termos da Instrução Normativa PROGEDEP 03/2017.



A oferta da ação não está condicionada ao pagamento de GECC. O servidor que tiver interesse em realizar alguma atividade, ação, evento ou socialização dos resultados de pesquisas, que não fizerem jus ao pagamento, poderão ter outro tipo de contrapartida (Normativa para regulamentar). Como por exemplo:

- O servidor que realizar atividade sem o recebimento de GECC estará dispensado da compensação de horas que estiver executando essas atividades, mediante acordo prévio com a chefia imediata;
- Poderão utilizar as horas de execução da ação para compensação de horas e/ou recesso de final de ano;

- Os materiais, comunicados, divulgação, equipamentos e recursos multimídia serão disponibilizados pelo câmpus, por meio da Coordenação de Gestão de Pessoas;
- A Coordenação de Gestão de Pessoas dará apoio administrativo para planejamento, execução, mediação e divulgação das ações;
- A Direção do Câmpus em parceria com a Coordenação de Gestão de Pessoas promoverá eventos e publicações para o reconhecimento dos servidores que contribuirão com boas práticas na multiplicação do conhecimento através de premiação e exposição de boas práticas.

11 ESTRUTURAS DOS PLANOS DE AÇÃO

As ações de capacitação deverão obrigatoriamente, ser apresentadas em plano de ação, conforme estrutura abaixo e serão preenchidas no sistema destinado a essa finalidade ou em formulário disponibilizado, e conforme demandas levantadas anualmente e publicizadas:

- Título da ação (projeto, curso, oficina, evento, palestra);
- Linha de capacitação (item 4);
- Público-alvo;
- Instrutores;
- Justificativa;
- Objetivos - geral e específicos;
- Competências a serem desenvolvidas;
- Metodologia;
- Conteúdo programático (com início, término e carga horária de cada etapa);
- Cronograma;
- Recursos necessários para execução (materiais e multimídia);
- Avaliação (de aprendizagem e/ou de reação);
- Bibliografia básica;
- Bibliografia complementar;
- Outras informações.



12 ORIENTAÇÕES AOS PARTICIPANTES

Você deseja desenvolver competências e habilidades para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, além de participar de atividades que contribuirão para a integração, o trabalho colaborativo, o sentimento de pertencimento, trocas de conhecimentos, saberes e experiências? Então participe das ações de capacitação interna desenvolvidas no câmpus de Palmas, especialmente para você.



As ações poderão ocorrer presencialmente ou via ambiente virtual de aprendizagem, e a frequência mínima exigida para certificação é de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária prevista e atingir média 7 (sete), para ações que realizarem avaliação de aprendizagem.

Para participar de curso de capacitação, você firmará compromisso institucional para a finalização da atividade, comprometendo-se a não abandonar o curso sem

justificativa, sob pena de incorrer em devolução de recurso ao erário e ter a participação negada nas próximas atividades.

Ao final do curso, você deverá responder o questionário de avaliação de reação, no qual serão avaliados o instrutor e metodologia aplicada, e até três meses após a realização da ação será aplicada avaliação de impacto, que será respondida por você e sua chefia imediata, com o objetivo de avaliar se a lacuna de competência foi sanada.

Sua participação e avaliação são fundamentais para a melhoria da política institucional de capacitação, que irá colaborar para a melhoria da sua atividade e do seu ambiente de trabalho, pois ao participar de cada ação, você irá transmitir o que aprender aos seus pares, para que ela chegue ao maior número possível de servidores.

13 ORIENTAÇÕES AOS INSTRUTORES/INTERMEDIADORES

Você deseja contribuir com a transmissão dos saberes e conhecimentos, para o aprimoramento profissional e desenvolvimento permanente no Câmpus de Palmas?

Para isso, você deverá cadastrar-se e/ou inscrever-se (via edital) como instrutores/mediadores das ações de capacitação, conforme necessidades levantadas pela Coordenação de Gestão de Pessoas, preenchendo os seguintes formulários (via sistema ou formulário do *google*):

- Cadastro de Instrutores (banco de talentos);
- Formulário de proposição da ação (item 7)
- Anexar os seguintes documentos:
- Preencher o currículo e anexar documentação que comprove a formação profissional será exigida para instrução do processo de autorização de realização do curso para o qual se considere apto;
- Anexar carta convite (quando for convidado a realizar atividade);

Os cadastros serão analisados pela comissão designada para essa finalidade, por meio de análise dos currículos e das propostas de ações, conforme demandas mapeadas pela mesma comissão com a participação dos líderes e gestores dos segores do câmpus.

Para propostas que forem executadas utilizando recursos financeiros da instituição, haverá edital de seleção através do mesmo sistema e serão classificados todos os instrutores que:

- A. Apresentarem propostas que estejam de acordo com as linhas e demandas de capacitação descritas em edital;
- B. A seleção para as atividades de instrutoria em cursos de será composta de análise curricular e análise do Plano de Curso;



C. O pagamento será realizado em folha de pagamento conforme legislação que trata da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, Decreto Nº 6.114, de 15 de maio de 2007 e Instrução Normativa Gabinete da Reitoria UFT nº 03/2019.

D. Serão desclassificados os instrutores que não comprovarem formação e/ou experiência profissional na área com relação ao projeto submetido.

E. A seleção do instrutor não implica em obrigatoriedade da realização da proposta do Curso de Capacitação apresentada.

As atividades como instrutor, não poderão causar prejuízo às atribuições do servidor no setor de lotação, devendo observar a compensação de carga horária quando desempenhadas durante a jornada de trabalho, na forma do § 4º do art. 98, da Lei 8.112/90, quando fizerem jus ao pagamento de GECC.

Os instrutores que realizarem atividades sem o recebimento de GECC, terão as horas abonadas pela chefia imediata, conforme acordo previamente definido.

Compete ao instrutor:

- I. Realizar o cadastro, preenchendo todos os formulários e enviando os documentos solicitados;
- II. Preencher plano da ação (ou curso), conforme item 7;
- III. Elaborar o material didático com o conteúdo programático;
- IV. Realizar a ação (ou curso) ministrando o conteúdo conforme objetivos, carga horária e público-alvo;
- V. Registrar frequência dos participantes
- VI. Encaminhar todas as informações e documentos solicitados pela Coordenação de Gestão de Pessoas.

14 AVALIAÇÃO/CERTIFICAÇÃO

15 Avaliação

O monitoramento, avaliação e análise do custo-benefício das despesas com ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos.

Além da avaliação de reação, será aplicada a avaliação de resultados ou impactos, um instrumento adequado, pois com ele são verificados o atendimento dos objetivos previstos e a adequação dos recursos alocados (PACHECO, 2009).

Poderão ser aplicadas também avaliações de aprendizagem a critério do instrutor/mediador da ação.

AVALIAÇÕES DE APRENDIZAGEM			
TIPO	QUANDO	COMO	QUEM
Aprendizagem	A critério do instrutor	Instrumento definido pelo instrutor	Participante
Impacto	Em até 3 meses após a ação	Via sistema ou formulário Google	Participante e chefia imediata
Reação	Imediatamente ao final da ação	Via sistema ou formulário Google	Participante e instrutor

16 Certificação

Receberão certificados:

- Os servidores que participarem de até 75% (setenta e cinco por cento) das atividades propostas e responderem à avaliação de reação imediatamente após a conclusão do curso;
- Os servidores que multiplicarem conhecimentos executando ações de capacitação, devidamente cadastradas e evidenciadas.

17 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

O Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Economia elenca os passos para identificar qual a melhor metodologia de levantamento das necessidades de capacitação, e ainda, declara que a metodologia a ser utilizada depende do grau de maturidade da gestão e do grau em que os gestores percebem os benefícios que poderão vir do sistema de desenvolvimento de pessoas.



18 COMUNICAÇÃO/DIVULGAÇÃO

A comunicação eficaz na instituição é indispensável. A comunicação acontece tanto por meio de palavras como de ações. A última é geralmente a forma mais poderosa, segundo Kotter (1997).

O esforço de comunicar e de compartilhar intenções, ações e resultados tende a contribuir para a redução do nível de desconfiança em relação à gestão (BERGUE, 2020).

A comunicação é um instrumento de importância fundamental no processo de capacitação. A divulgação das ações à comunidade em geral, contribuirá para:

- Sensibilização e estímulos à participação, com campanhas informativas;
- Transparência sobre realização e atividades e uso dos recursos;
- Manutenção de um canal de referência para busca de informações, histórico das atividades desenvolvidas e a divulgação dos resultados alcançados.



A comunicação aos servidores ocorrerá por meio da combinação de meios e canais atualmente utilizados, para maior alcance:

- *E-mail* institucional;
- Página oficial da capacitação no câmpus (mini *home*) Intranet;
- Redes sociais;
- Aplicativos de mensagens instantâneas;
- Matérias informativas na página oficial da UFT



19 LEGISLAÇÃO

NORMATIVAS	DISPOSIÇÕES	ACESSO
Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm
Lei nº 9.394/1996	Estabelece diretrizes e bases da educação nacional.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm
Lei nº 11.091/2005	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.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm
Decreto nº 5707/2006 (Revogado)	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.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm
Lei nº 13.632/2018	Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre educação e aprendizagem ao longo da vida.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/Lei/L13632.htm#art1
Decreto nº 9.991/2019	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm
Instrução Normativa nº 201/2019	Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991/2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC.	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638

Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDG G/ME nº 21/2021	Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570
NORMATIVAS INTERNAS - UFT		
Resolução CONUNI/UFT nº 19/2006	Estabelece Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT.	https://docs.uft.edu.br/share/s/nxLfGoSdQXC5z0OVPcF4CA
UFT - 2006	Projeto Servidor Multiplicador	http://download.uft.edu.br/?d=9f37b555-ea68-4b7c-8720-1360941532b0;1.0:projeto_servidor_multiplicador.pdf
Instrução Normativa Progedep/UFT nº 003/2019	Dispõe sobre as normas e critérios para pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso – GECC, no âmbito da Universidade Federal do Tocantins.	https://docs.uft.edu.br/share/s/SQ3lksrMSlyNF0sa2EHOJA

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T.. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. LDB. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece das diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. 15 de dez. 2018. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 25 jan. 2021.

BRASIL. Decreto nº 5.707, 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.632, de 06 de março de 2018. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre educação e aprendizagem ao longo da vida. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 mar. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/Lei/L13632.htm#art1. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 201 de 11 de setembro de 2019. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11

set. 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º fev. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília, DF, 2019.

CARBONE, P. *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DELORS, J. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 1998. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=14470. Acesso em: 19 mar. de 2021.

Instituto Humanitas Unisinos. **Segredos das abelhas e sua sociedade modelo**. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/582000-segredos-das-abelhas-e-sua-sociedade-modelo>. Acesso em: 24 mar. 2021.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UFT. **Resolução CONSUNI/UFT nº 06 de 25 de maio de 2006**. Dispõe sobre normas e diretrizes para regulamentar o programa Desenvolvendo os Talentos Humanos da UFT. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/s/qQ1hDC4IS_GTx9GGwPXCTA. Acesso em: 20 nov. 2020.

UFT. **Resolução CONUNI/UFT nº 19, de 18 de dezembro de 2006**. Estabelece Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFT. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/nxLfGoSdQXC5z0OVPCf4CA>. Acesso em: 20 nov. 2020.

UFT. **Instrução Normativa nº 009, de 03 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre as normas e critérios para pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso – GECC, no âmbito da Universidade Federal do Tocantins. Portal da UFT.

Palmas, TO, dez. 2019. Disponível em:
<https://docs.uft.edu.br/share/s/SQ3lksrMSlyNF0sa2EHOJA>. Acesso em: 22 mar. 2021.

UFT. **Projeto Servidor multiplicador**. 2006. Disponível em:
http://download.uft.edu.br/?d=9f37b555-ea68-4b7c-8720-1360941532b0;1.0:projeto_servidor_multiplicador.pdf. Acesso em: 10 set. 2019.

ANEXOS

ANEXO A – OFÍCIO AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA

CÂMPUS DE PALMAS
MESTRADO PROFISSIONAL INTERDISCIPLINAR EM
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS



REQUERIMENTO

Palmas - TO, 02 de outubro de 2019

Ao Magnífico Reitor
Professor Dr. Luis Eduardo Bovolato
109 Norte (ALCNO 14) Avenida NS 15, S/Nº
77001-090 | Palmas/TO

Assunto: **Autorização para realização de pesquisa no âmbito da UFT**

Magnífico Reitor,

1. Eu, Helenara Soares Santos, servidora efetiva desta instituição, matrícula Siape 1162284 e pós-graduanda no Programa de Mestrado Profissional Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, turma VII (2019/2020) da Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola de Magistratura Tocantinense - Esmat, solicito autorização para realizar a pesquisa intitulada: IMPACTOS DO PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR: avaliação e proposição à capacitação ao Câmpus Palmas da Universidade Federal do Tocantins, que será realizada no âmbito do Câmpus Universitário de Palmas, e terá como público-alvo os servidores participantes dos cursos, sob a orientação da Prof. Dra. Patrícia Medina.
2. O presente estudo tem por objetivo geral avaliar os impactos dos cursos de capacitação interna, realizados através do projeto servidor multiplicador ofertados pela Coordenação de Gestão de Pessoas do Câmpus de Palmas, de 2017 a 2019, sobre o desempenho profissional dos servidores a partir da perspectiva dos servidores participantes e das respectivas chefias imediatas.
3. O tema é considerado relevante, pois poderá demonstrar os resultados das ações de capacitação nas atividades profissionais desenvolvidas pelos servidores do Câmpus de Palmas e colaborar para estabelecer uma prestação de serviços de qualidade por servidores competentes e capazes de refletir sobre a importância da sua prática profissional nesse contexto além de, as proposições, orientarem futuros investimentos e tornar cada vez mais efetivo o investimento do erário.
4. A pesquisa pretende gerar como produto, proposta de avaliação dos cursos e aperfeiçoamento do projeto de cursos de capacitação interna da instituição, projeto Servidor Multiplicador.
5. Certa de contar com o apoio e a autorização para a realização da pesquisa, agradecemos.

Atenciosamente,

AUTORIZO

Luis Eduardo Bovolato
Reitor

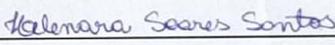
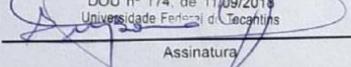
Decreto Presidencial de 08/09/2017
DOU nº 174, de 11/09/2018
Universidade Federal do Tocantins

Helenara Soares
Helenara Soares Santos
Mestranda

Prof. Dra. Patrícia Medina
Orientadora
Curso de Pedagogia-CUP

Prof.ª Dra. Patrícia Medina
Mat. 413840/UFT

ANEXO B – FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

 MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS			
1. Projeto de Pesquisa: IMPACTOS DO PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR: avaliação e proposição à capacitação ao Câmpus Palmas da Universidade Federal do Tocantins			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 304			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas, Grande Área 7. Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: HELENARA SOARES SANTOS			
6. CPF: 969.718.601-44	7. Endereço (Rua, n.º): 208 SUL ALAMEDA 15 PLANO DIRETOR SUL Nº 8 Apto 20 Bloco C PALMAS TOCANTINS 77020574		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 63992499736	10. Outro Telefone:	11. Email: helenara@uft.edu.br
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.			
Data: <u>04</u> / <u>10</u> / <u>2019</u>		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: Fundação Universidade Federal do Tocantins	13. CNPJ: 05.149.726/0001-04	14. Unidade/Orgão:	
15. Telefone: (63) 3232-8023	16. Outro Telefone:		
Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.			
Responsável: <u>Luis Eduardo Bovolato</u>	CPF: <u>513.684.981-91</u>		
Cargo/Função: <u>REITOR</u>	Luis-Eduardo Bovolato Reitor Decreto Presidencial de 08/09/2017 DOU nº 174, de 11/09/2018 Universidade Federal do Tocantins  Assinatura		
Data: <u>04</u> / <u>10</u> / <u>2019</u>			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR: avaliação e proposição à capacitação ao Câmpus Palmas da Universidade Federal do Tocantins

Pesquisador: HELENARA SOARES SANTOS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 23563719.6.0000.5519

Instituição Proponente: Fundação Universidade Federal do Tocantins

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.473.389

Apresentação do Projeto:

Submissão de proposta de emenda.

Objetivo da Pesquisa:

Não foi apresentado carta ou a emenda detalhada.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Proposta de emenda.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Proposta de emenda.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Proposta de emenda.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Pendência

Deve ser apresentado carta detalhada com a emenda sugerida, e alteração da mesma no projeto e na Plataforma Brasil.

Considerações Finais a critério do CEP:

O pesquisador tem 30 dias corridos para responder as pendências com uma carta resposta. Na

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uf@uft.edu.br

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS



Continuação do Parecer: 4.473.389

carta devem constar cada alteração realizada nos documentos. Nos demais arquivos que serão adicionados, deixar em destaque as alterações realizadas.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_1610989 E1.pdf	12/08/2020 09:43:09		Aceito
Outros	AnexoI_questionario_chefia_participante_da_pesquisa.docx	04/10/2019 17:50:09	HELENARA SOARES SANTOS	Aceito
Outros	AnexoI_questionario_servidor_participante_pesquisa.docx	04/10/2019 17:49:48	HELENARA SOARES SANTOS	Aceito
Outros	Autorizacao_AutoridadeMaxima_Reitor.pdf	04/10/2019 17:48:23	HELENARA SOARES SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ENTREVISTA_ServidorParticipante.docx	04/10/2019 17:44:24	HELENARA SOARES SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ENTREVISTA_ChefialmediataParticipante.docx	04/10/2019 17:41:51	HELENARA SOARES SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Pesquisa_CEP.docx	04/10/2019 17:36:06	HELENARA SOARES SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	04/10/2019 17:18:28	HELENARA SOARES SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PALMAS, 17 de Dezembro de 2020

Assinado por:
PEDRO YSMAEL CORNEJO MUJICA
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uft@uft.edu.br

ANEXO D – PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR

PROGRAMA DESENVOLVENDO OS TALENTOS HUMANOS DA UFT

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
UFT –2006

Reitor

Alan Barbiero

Vice Reitora

Flávia Tonani

Pró-Reitora de Administração e Finanças

Ana Lúcia Medeiros

Diretor de Recursos Humanos

Emerson Subtil Denicoli

Coordenação de Formação e Qualificação

Eliane Pereira

Organização:
Setor de Treinamento e Desenvolvimento
Selma Carmo de Sousa

Diagramação
Selma Carmo de Sousa

Colaboração
Eliane Pereira

Equipe CFQ
Eliane Pereira
Helen Tatiane Parpinel Cavina
Henrique Passos Valente
Selma Carmo de Sousa

PROGRAMA: DESENVOLVENDO OS TALENTOS HUMANOS DA UFT

Projeto Servidor Multiplicador

Articulação de Instrutores/Facilitadores

A Capacitação Profissional tem uma ação intencional, com um compromisso social definido coletivamente. É processo, vai se estruturando e permeando o cotidiano da Instituição, modificando sua cultura, sua forma de ser e de agir. É o instrumento que dá autonomia e domínio do trabalho, criando um ambiente rico de valores humanos.

O Desenvolvimento Humano não está restrito a uma área funcional específica dentro do organograma; ele é a função obrigatória, de todos os níveis hierárquicos da Instituição. Todos são gestores de Desenvolvimento Humano e devem agir estrategicamente atrelados à Estratégia Organizacional e suas Políticas específicas.

O Desenvolvimento Humano é uma responsabilidade coletiva e precisa ser eficiente e eficaz para que a Instituição atinja o nível de excelência que o momento exige.

A Coordenação de Formação e Qualificação – **CFQ**, através do setor de Treinamento e Desenvolvimento – **T&D** abre processo de seleção (servidores docentes/ Técnico-Administrativos), para atuarem como Instrutores no Projeto: **SERVIDOR MULTIPLICADOR**.

Objetivos:

Angariar projetos junto à comunidade acadêmica com a finalidade de:

- Promover a capacitação técnica e administrativa;
- Obter comprometimento dos servidores em relação aos objetivos traçados;
- Promover ações que venham eliminar dificuldades no desenvolvimento das atividades;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Atender as demandas de qualificação dos diversos setores de trabalho;
- Apresentar melhorias nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários;
- Estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre servidores, aprimorando as relações intra e interpessoais.

Competência:

Compete a *Diretoria de Desenvolvimento Humano – DDH*, a execução dos programas de treinamento da Instituição.

Abrangência:

Aplica-se a todos os servidores da Instituição.

Diretrizes Básicas:

- O Treinamento só será implantado para os servidores, quando refletir em melhoria do desempenho organizacional e não apenas melhoria do desempenho individual;
- O Treinamento será específico para as necessidades detectadas e por ordem de prioridades;
- As necessidades de treinamento detectadas servirão também para efeito de realização de Programas Permanentes;
- O programa de treinamento será fundamentado a partir das informações colhidas no “Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT)”, realizado anualmente pelo Setor de Treinamento e Desenvolvimento, em todos os setores da Instituição.
- A *Diretoria de Desenvolvimento Humano* em conjunto com os coordenadores se encarregarão da montagem dos manuais de treinamento com respectivos calendários, para aplicação em todas as áreas;
- Cabe a *Diretoria de Desenvolvimento Humano* supervisionar a execução do treinamento estipulado nos respectivos manuais;
- Todas as despesas referentes deverão ser controladas pela *Diretoria de Desenvolvimento Humano - DDH*.
- Todos os cursos ministrados deverão ter avaliações qualitativas e quantitativas.
- Os servidores deverão ter frequência em no mínimo de 80% (oitenta por cento) da carga horária prevista e atingir média 7 (sete).
- Todos os alunos, ao final do curso, deverão responder o questionário de avaliação do mesmo, onde serão avaliados o instrutor e metodologia aplicada.

Requisitos Básicos:

- Os projetos apresentados deverão seguir rigorosamente o modelo do formulário anexo;
- Os projetos serão analisados pela coordenação que posteriormente divulgará o resultado;
- O candidato deverá ter disponibilidade para viagens, pois os cursos serão oferecidos a todos os Campi da UFT.
- O Projeto deverá conter carga horária mínima de 4 horas/aula e máxima de 16 horas/aulas (dividido em turnos de 4 h).
- Os projetos deverão ser enviados para o endereço eletrônico: treinamentodh@uft.edu.br.

Contrapartida Institucional

- Serão oferecidos apoio financeiros, considerando a dotação orçamentária, para participarem de eventos fora da UFT, somente aos instrutores que tiverem avaliação dos participantes com nota acima de 8,0;
- Xerox para montagem de material didático (apostilas);
- Certificados;
- Recurso Multimídia.

NECESSIDADES DE TREINAMENTO**CURSOS:**

- Gestão e Fluxo de Documentos
- Relações Humanas – Ênfase em Atendimento ao Público
- Execução Orçamentária e Financeira
- Ética e Lei 8112/90
- Licitações e Contratos – Lei 8666/93
- Linux
- Motivação
- Redação Oficial
- Relacionamento Interpessoal
- Secretariado
- Trabalho em Equipe
- Gestão Pública
- Didática para Professores
- Contabilidade Pública
- Segurança e Saúde do Trabalhador
- DST/ AIDS

Colocamo-nos a disposição para outras informações:

Eliane Pereira
Coordenadora de Formação e Qualificação
(63) 3218-8076 – eliane@uft.edu.br

Selma Carmo de Sousa
Setor de Treinamento & Desenvolvimento
(63) 3218-8076 – selmaadm@uft.edu.br

Helen Tatiane Parpinel Cavina
Núcleo de Desenvolvimento
(63) 3218- 8076 – treinamentodh@uft.edu.br

FORMULÁRIO**IDENTIFICAÇÃO**Título do projeto / curso/ Atividade: _____

Servidor Proponente: _____

Cargo/ Titulação: _____

Telefone Com. _____ Celular: _____ E- mail: _____

Período de execução: _____

Início: _____ Término: _____

Carga Horária: _____

Área Temática: _____ Público Alvo: _____

Objetivo: _____
_____Principais Tópicos à serem abordados (listar em tópicos): _____
_____Metodologia: _____

Recursos de Apoio: _____

Conteúdo Programático: _____
_____Programa: _____
_____Competências à serem desenvolvidas durante o curso: _____
_____Referências Bibliográficas: _____
_____Sugestões: _____

ANEXO E – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO SERVIDOR MULTIPLICADOR - ALUNO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

Avenida NS 15, Quadra 109 Norte | Bloco BALA I, Sala 06, Palmas-TO
(63) 3229-4582 | www.uft.edu.br | rhpalmas@uft.edu.br



**PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR
- AVALIAÇÃO ALUNO -**

AÇÃO AVALIADA

Curso:	
Período:	Carga-horária:
Local:	Instrutor:

Prezado Aluno (a),

Esperamos que o **(NOME DO CURSO)** tenha sido proveitoso para você e que os conhecimentos e habilidades desenvolvidos por meio desta atividade de capacitação possam contribuir efetivamente com o seu crescimento pessoal e profissional, e façam diferença positiva no seu trabalho e no seu dia a dia na Universidade.

Agora, pedimos que responda ao questionário abaixo para avaliar o curso realizado. Sua opinião é muito importante, pois é com base nessa avaliação que podemos aprimorar este projeto e realizar ações de capacitação cada vez melhores.

AVALIAÇÃO DO CURSO

Avalie o curso realizado assinalando um "X" na coluna correspondente à nota que julgar mais apropriada para cada um dos quesitos abaixo:

Quanto ao instrutor... <i>Conte-nos como você se sente em relação...</i>	PÉSSIMO 	REGULAR 	BOM 	MUITO BOM 	EXCELENTE
1. Domínio de Conteúdo...					
2. Comunicação e expressão...					
3. Integração Teoria e Prática...					
4. Qualidade do Material Didático...					
5. Cordialidade na relação com os participantes...					
6. Esclarecimento de dúvidas...					
7. Cumprimento do horário...					
Quanto à organização do curso... <i>Conte-nos como você se sente em relação...</i>	PÉSSIMO 	REGULAR 	BOM 	MUITO BOM 	EXCELENTE
1. Carga Horária/ Duração...					
2. Local/ Instalações...					
3. Recursos didáticos utilizados...					
4. Atendimento, cordialidade e atenção da coordenação do curso...					
Auto – Avaliação... <i>Conte-nos como você se sente em relação...</i>	PÉSSIMO 	REGULAR 	BOM 	MUITO BOM 	EXCELENTE
1. Atendimento dos objetivos/ expectativas...					
2. Assimilação do conteúdo visto...					
3. Capacidade da aplicação do conhecimento...					
4. Estrutura temática pertinente à formação...					

CONTE-NOS MAIS SOBRE A SUA EXPERIÊNCIA

Use este espaço ou o verso da folha caso queira registrar comentários, críticas, elogios ou sugestões acerca do curso realizado.

ANEXO F – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO SERVIDOR MULTIPLICADOR – INSTRUTOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
COORDENAÇÃO DE **FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO**

Avenida NS 15, Quadra 109 Norte | Plano Diretor Norte
Bloco III, Câmpus de Palmas | 77001-090 | Palmas/TO
(63) 3232-8146 / (63) 3232-8161 | www.uft.edu.br/servidor | ddp@uft.edu.br



**PROJETO SERVIDOR MULTIPLICADOR
- AVALIAÇÃO PROFESSOR (A)-**

AÇÃO AVALIADA	
Curso:	
Período:	Carga-horária:
Local:	Instrutor:

Prezado (a) Professor (a)

Visando conhecer sua avaliação sobre o Curso ministrado, solicitamos as informações a seguir especificadas.

Na tabela abaixo, há um conjunto de afirmativas sobre o evento. Assinale um número de ZERO a DEZ, na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quanto você concorda com as afirmativas relacionadas a seguir. Lembre-se: quanto mais próximo do número ZERO você se posicionar, menos você concorda com a afirmativa, e quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, mais você concorda com a afirmativa.

Sua opinião sobre o evento é de grande importância, pois a partir dela, poderemos aprimorar a qualidade de outras ações de capacitação que serão realizadas.

AVALIAÇÃO DO CURSO					
Avalie o curso realizado assinalando um "X" na coluna correspondente à nota que julgar mais apropriada para cada um dos quesitos abaixo:					
Quanto a avaliação do curso... <i>Conte-nos como você se sente em relação...</i>	PÉSSIMO 	REGULAR 	BOM 	MUITO BOM 	EXCELENTE
1. Houve facilidade de acesso ao local de realização do evento.					
2. As instalações do local onde foi realizado o curso foram apropriadas para o desenvolvimento das atividades (considere itens como: cadeiras, ventilação, computador, projetor, som, limpeza, acessibilidade etc.)					
3. Os equipamentos tecnológicos tiveram qualidade suficiente para o desenvolvimento do curso.					
4. A carga horária foi suficiente para o cumprimento do conteúdo programático.					

NÍVEL DE APRENDIZAGEM E INTERAÇÃO - AUTOAVALIAÇÃO					
Avalie sua participação no curso realizado assinalando um "X" na coluna correspondente à nota que julgar mais apropriada para cada um dos quesitos abaixo:					
QUESITOS	PÉSSIMO 	REGULAR 	BOM 	MUITO BOM 	EXCELENTE
1. O conteúdo ministrado no curso foi assimilado pela maioria dos participantes.					
2. Meu relacionamento com a turma foi satisfatório.					
3. As atividades foram realizadas pela turma com pontualidade.					

CONTE-NOS MAIS SOBRE A SUA EXPERIÊNCIA

PONTOS FORTES:

PONTOS FRACOS:

Assinatura

ANEXO G – FORMULÁRIO PROJETO DO CURSO

TÍTULO DO PROJETO / CURSO/ ATIVIDADES

--

LINHA DE PESQUISA (conforme item 1)

--

PÚBLICO ALVO

--

JUSTIFICATIVA

--

OBJETIVOS**OBJETIVO GERAL:****OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

--

COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS

--

METODOLOGIA

--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

--

--

EXECUÇÃO DO PROJETO				
ETAPAS	INÍCIO	TÉRMINO	CONTEÚDO	CARGA HOR.
CARGA HORÁRIA TOTAL:				

INSTRUTORES ENVOLVIDOS NA EXECUÇÃO DO PROJETO

RECURSOS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

BIBLIOGRAFIA OBRIGATÓRIA

BIBLIOGRAFIA INDICADA

OUTRAS INFORMAÇÕES

Assinatura

ANEXO H – INSCRIÇÃO ENAP

[Enap] Helenara, sua matrícula foi confirmada!

1 mensagem

noreply@enap.gov.br <noreply@enap.gov.br>



Olá, **Helenara**,

Parabéns! A sua matrícula está **confirmada**. Em breve, você receberá as orientações específicas sobre o curso. Reserve a sua agenda!

Planejamento das Ações de Capacitação com base em Competências**Turma:** Turma 3**Período de aulas:** 05/04/2021 até 09/04/2021**Local:** Sala Virtual 107**QUERO CANCELAR MINHA MATRÍCULA**

Em caso de desistência, abra a oportunidade para outras pessoas e cancele sua matrícula em até **5 dias úteis antes do início do curso**.

Acesse sua conta no [portal da Enap](#). Na área do aluno, localize o curso e clique em "Cancelar".

Alunos de outros estados, observem os horários de início e fim das aulas (fuso horário de Brasília) para emissão de passagens aéreas!

Em caso de dúvidas, envie e-mail para secretariaescolar@enap.gov.br.

Até breve,

Escola Nacional de Administração Pública - Enap

*Quer acompanhar as nossas novidades?
Siga a Enap nos canais oficiais!*