



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - PPGAES
MESTRADO PROFISSIONAL

JOSÉ DE MIRANDA FREIRE JUNIOR

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: UM ESTUDO SOBRE
SUA (DES)ARTICULAÇÃO COM A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS**

JOÃO PESSOA - PB

2022

JOSÉ DE MIRANDA FREIRE JUNIOR

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE SUA (DES)ARTICULAÇÃO COM A POLÍTICA
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Paula Furtado Soares Pontes

JOÃO PESSOA - PB

2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F866f Freire Junior, Jose de Miranda.

Formação continuada de técnicos administrativos em educação da Universidade Federal da Paraíba: um estudo sobre sua (des)articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas / Jose de Miranda Freire Junior. - João Pessoa, 2022.

80 f. : il.

Orientação: Ana Paula Furtado Soares Pontes.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Desenvolvimento de pessoas - Política. 2. Desenvolvimento educacional - Política. 3. Técnicos-administrativos em educação. I. Pontes, Ana Paula Furtado Soares. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.3:378(813.3)(043)

JOSÉ DE MIRANDA FREIRE JUNIOR

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE SUA (DES)ARTICULAÇÃO COM A POLÍTICA
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre. Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

APROVADO EM: _____

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Ana Paula Furtado Soares Pontes
PPGAES/UFPB – Orientadora



Prof. Dr. Mariano Castro Neto
PPGAES/UFPB - Avaliador Interno

Prof. Dr. Edson Francisco de Andrade
PPGE/UFPE - Avaliador Externo

AGRADECIMENTOS

A minha amada família. José meu pai, Tereza minha mãe e Flávia minha irmã, minha base, que sempre acreditaram que seria possível apesar das dificuldades e enxergam na educação a oportunidade de um futuro melhor.

“É no problema da educação que assenta o grande segredo do aperfeiçoamento da humanidade”.

(Immanuel Kant)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da ENAP	37
Figura 2 - Tipos de Ações de Desenvolvimento	43
Figura 3 - Organograma da UFPB	46
Figura 4 - Canvas de identificação da necessidade de desenvolvimento	58
Figura 5 - Distribuição interna dos riscos relacionados a Pessoas	63
Figura 6 - Distribuição, por nível, dos riscos relacionados a pessoas	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo proposto para gestão de riscos dos objetivos estratégicos	62
Quadro 2 - O que se tem e em que investir com a nova PNDP	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - De Percentuais de Incentivo à Qualificação	40
Tabela 2 - Para Progressão por Capacitação Profissional	41
Tabela 3 - Estrutura Geral da Descrição de Desenvolvimento	42
Tabela 4 - Demandas de Cursos/Contratos das IFES com a ENAP	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCM	Centro de Ciências Médicas
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CEDESP	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
CFSPC	Conselho Federal do Serviço Público Civil
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
COREME	Comissão de Residência Médica
CQVSST	Coordenação da Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho
CPGP	Coordenação de Processos da Gestão de Pessoas
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
DCIR	Departamento de Cirurgia
DGO	Departamento de Ginecologia e Obstetrícia
DMI	Departamento de Medicina Interna
DPG	Departamento de Pediatria e Genética
DPS	Departamento de Promoção da Saúde
EaD	Educação a Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
Funcep	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
ICT	Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
PCCR	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGAES	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral	15
1.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Estrutura do Trabalho	15
2 METODOLOGIA	17
3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
3.1 Administração Pública: concepção, evolução e modelos	21
3.2 A política de investimento no conhecimento dos indivíduos na Administração Pública: aspectos históricos e conceituais	24
3.3 A ENAP e a sua inserção no âmbito da política de formação do servidor público	29
3.4 A política de formação dos técnico-administrativos em educação: alguns regramentos legais	39
4 A POLÍTICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB E A NOVA PNDP	45
4.1 A Universidade Federal da Paraíba e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas: o lócus da pesquisa	45
4.2 A política de formação continuada promovida pela PROGEP/UFPB: o que dizem os gestores	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	75

RESUMO

O presente estudo analisou a política nacional de desenvolvimento de pessoas e formação continuada dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e como esta se (des)articula da política de formação de pessoal, desenvolvida pela PROGEP/UFPB, nos anos iniciais de implantação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Os estudos teóricos iniciaram com referência à Reforma do estado, ao modelo de administração gerencial e à Administração Pública, avançando para a política de investimento no conhecimento dos indivíduos na Administração Pública, com atenção à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e sua inserção no âmbito da política de formação do servidor público, concluindo com a política de formação dos técnico-administrativos em educação. Em termos metodológicos, a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, descritiva, explicativa e exploratória, sendo desenvolvida por meio de um estudo bibliográfico e de documentos legais, com a realização de entrevistas com duas gestoras da PROGEP/UFPB e um gestor da ENAP. Os dados gerados foram tratados e analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2009). Os estudos apontaram que o órgão central da administração pública federal – a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, por meio da ENAP, na nova PNDP, conquista maior controle sobre o processo formativo dos servidores federais, passando a ser responsável por identificar, acompanhar, monitorar e direcionar, através do SIPEC, a forma como os órgãos públicos do executivo federal irão investir seus recursos na formação de pessoal. Na UFPB, com a nova PNDP, os gestores, em diálogo com os servidores, passaram a preencher diretamente no SIPEC suas demandas por formação e capacitação. Ganhou destaque a centralidade que a ENAP assume na nova política, como instância de formação dos servidores, restando às IES ofertar cursos que não constem em sua plataforma. Apesar dessa centralidade ser apontada como uma estratégia de busca de maior eficiência na aplicação dos recursos, representa um maior controle sobre os processos formativos antes desenvolvidos por iniciativa das universidades, restando à Pró-reitoria, apenas, ofertar cursos de caráter suplementar. O estudo conclui com referência aos avanços e ao que há por investir na Universidade no âmbito da nova PNDP, com destaque ao investimento em estudos e discussões sobre essa política na UFPB, uma vez que foi implantada em um período pandêmico, sem o devido debate e discussão. Ressalta-se a importância do investimento no desenvolvimento de pessoas, dentre elas, os TAEs, em consonância com os novos rumos que se pretende dar à universidade, para fazer valer sua função social, por meio da transferência de conhecimentos, seguindo o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

PALAVRAS-CHAVE: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Política Educacional. Técnicos Administrativos em Educação.

ABSTRACT

The present study analyzed the national policy of people development and continuing education of Administrative Technicians in Education (TAEs) and how this is (dis)articulated from the personnel training policy developed by PROGEP/UFPB, in the early years of implementation of the new National Policy of People Development (PNDP). The theoretical studies began with reference to the State Reform, the model of managerial administration and Public Administration, advancing to the policy of investing in the knowledge of individuals in Public Administration, with attention to the National School of Public Administration (ENAP) and its insertion in the public administration scope of the public servant training policy, concluding with the training policy for administrative technicians in education. In methodological terms, the research carried out was qualitative, descriptive, explanatory and exploratory, being developed through a bibliographic study and legal documents, with interviews with two managers from PROGEP/UFPB and one manager from ENAP. The generated data were treated and analyzed from the content analysis of Bardin (2009). The studies showed that the central body of the federal public administration – the Secretariat for Personnel Management and Performance of the Ministry of Economy, through ENAP, in the new PNDP, gains greater control over the training process of federal servants, becoming responsible for identify, follow up, monitor and direct, through SIPEC, the way in which public agencies of the federal executive will invest their resources in personnel training. At UFPB, with the new PNDP, managers, in dialogue with civil servants, began to fill in their demands for training and qualification directly in SIPEC. The central role that ENAP assumes in the new policy was highlighted, as an instance of training servers, leaving the HEIs to offer courses that are not included in their platform. Despite this centrality being pointed out as a strategy to seek greater efficiency in the application of resources, it represents greater control over the training processes previously developed at the initiative of the universities, leaving the Pro-Rector only to offer courses of a supplementary nature. The study concludes with reference to the advances and to what there is to invest in the University within the scope of the new PNDP, highlighting the investment in studies and discussions of this policy at the UFPB, since it was implemented in a pandemic period, without due debate and discussion. The importance of investing in the development of people, including the TAEs, is highlighted, in line with the new directions that are intended to be given to the university, to enforce its social function, through the transfer of knowledge, following the principle of inseparability between teaching, research and extension.

KEYWORDS: National People Development Policy. Educational politics. Administrative Technicians in Education.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional do setor público cada vez mais apresenta a necessidade de formação continuada de seus servidores com as constantes mudanças tecnológicas. Tornou-se necessário um investimento na formação de um novo perfil de profissional com formação mais abrangente, interagindo com as novas tecnologias e lidando com os desafios administrativos e institucionais.

No Brasil, no cenário da globalização neoliberal, marcada pela competitividade internacional, a Reforma de Estado dos anos 1990 se instituiu como uma estratégia de superação da crise porque passava o país. Em meio às medidas tomadas¹, baseadas nos paradigmas do mercado, introduz-se a administração pública gerencial com novos paradigmas corporativos que impactam o setor público. Nesse contexto, o aperfeiçoamento dos que fazem parte dos quadros profissionais da gestão pública ganham centralidade, tendo em vista a busca da eficiência para servir com maior qualidade à sociedade.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 438) “[...] a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico administrativos”. E Lima (2007) entende que, sob qualquer circunstância, as pessoas são o maior patrimônio de uma organização.

Nesse contexto, volto a atenção para a Universidade Federal da Paraíba, com olhar para o seu quadro de técnico-administrativos. Estes são responsáveis por diversas atribuições, conforme a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe, dentre outras coisas, sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (MEC).

Diante das diversas responsabilidades atribuídas aos técnico-administrativos da UFPB, no contexto das mudanças impostas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, considero importante discutir a sua (des) articulação com a

¹ Sob o argumento de que a crise fiscal decorreria do desequilíbrio financeiro em meio à excessiva dívida externa do setor público, a Reforma de Estado se instalou no País, concentrando-se em quatro processos básicos: redução das funções do Estado (programas de privatização, terceirização e "publicização"); redução da interferência estatal; aumento da governança do Estado (ajuste fiscal, **administração pública gerencial** e a separação, dentro do Estado, ao nível das atividades exclusivas de Estado); aumento da governabilidade (controle social ou na democracia direta). (BRESSER PEREIRA, 1992, grifo nosso).

formação promovida no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), inserida na política de desenvolvimento de pessoas da UFPB. Para a compreensão do que vem sendo desenvolvido por esta Pró-Reitoria, pretendo analisar a política de formação continuada desenvolvida pela PROGEP voltada aos TAEs da UFPB e sua (des) articulação, recuo e/ou avanço em relação à alteração legislativa da PNDP de 2019.

Desta forma, esta pesquisa pretende oferecer elementos que contribuam para embasar e fortalecer a política de formação continuada dos servidores técnico administrativos da UFPB, bem como o seu aprimoramento e sua atualização em observância aos novos marcos normativos na área, nomeadamente com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Decreto nº 9.991/2019 e alterações em 2020, por meio de Decreto nº 10.506/2020.

O meu interesse de pesquisa sobre essa temática surgiu desde que ingressei no serviço público municipal em 2008, no cargo de Analista Legislativo de nível superior como Administrador, pois sempre me causou estranheza não haver programas de formação continuada para os servidores municipais, que contrariava a legislação vigente que prima pela busca da eficiência. Outrossim, pelo fato de não haver naquele órgão uma escola legislativa ou mesmo iniciativas pontuais em termos de oferta de cursos para os servidores, mesmo diante de interesse demonstrado pelos mesmos.

Diante dessas inquietações iniciais, que foram reiteradas quando do meu ingresso na UFPB, no Centro de Ciências Médicas (CCM), onde atuo como técnico administrativo nível E e membro da Assessoria Administrativa da Direção, passei a presenciar situações em que se questiona a efetividade dessas formações, o que me fez despertar esse interesse de pesquisa, ainda mais com a edição do Decreto nº 9.991/2019 e do Decreto nº 10.506/2020, que instituíram a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) para os servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, a qual visa melhorar a qualidade na prestação de serviço para os cidadãos, a partir de um planejamento eficiente e, conseqüentemente, de uma qualificação mais efetiva dos servidores, técnicos-administrativos em educação. Os Decretos também regulamentam dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos, com o objetivo de estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal, com base no alinhamento das necessidades de cada órgão. Os decretos estabelecem alterações quanto às regras de concessão de licenças e afastamentos para servidores e determinam novas orientações aos gestores para elaboração de ações de desenvolvimento.

O estudo proposto guarda relação com a Linha de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, por se voltar sobre uma dimensão da política de formação continuada de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), instituição pública de ensino superior, articulando a discussão a partir dos documentos que normatizam a referida política desenvolvida pela PROGEP, guardando, portanto, aderência com as finalidades do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - PPGAES. Finalidade expressa em sua origem, pois o curso de mestrado profissional foi criado pela Resolução nº 12/2012 do CONSEPE de 22 de maio de 2012, sendo destinado os servidores técnicos administrativos (TAEs) das IFES, com o objetivo prepará-los para formação teórica sobre políticas públicas de gestão e avaliação da educação superior de modo a possibilitar oportunidades de reflexão crítica, produção e socialização de projetos inovadores e socialmente relevantes.

A pesquisa apresenta relevância acadêmica, institucional e social, pois tem em vista contribuir para o aprofundamento dos estudos na área, a melhoria da formação dos servidores e, conseqüentemente, dos serviços por eles prestados. Especificamente, espera-se contribuir para a Universidade refletir sobre a formação continuada a que os servidores têm acesso e sua articulação com o que prevê a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, dando visibilidade aos avanços, aos nexos, às coerências, às relações e às contradições entre a política de formação da UFPB e a PNDP, a partir de estudos das normatizações dessas políticas no âmbito federal e institucional e da percepção de gestores da PROGEP, envolvidos nas formações.

Dessa forma, a expectativa é contribuir para repensar a política de formação dos TAEs, em articulação com o que prevê a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, instituída pelo Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020, que prevê, em seu Art.3º, que cada órgão, elabore anualmente um plano de desenvolvimento de pessoas (PDP), "a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais". (BRASIL, 2020).

Nesse sentido, compreendendo a necessidade de formação continuada e do desenvolvimento permanente do servidor, defini, como questão problema: Como a UFPB, através da PROGEP, vem desenvolvendo a política de formação de seus servidores técnico-administrativos e de que forma esta se (des)articula, em relação à alteração legislativa da PNDP de 2019?

1.1 Objetivo Geral

Analisar a política de formação continuada dos TAEs da UFPB e sua (des)articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal.

1.2 Objetivos Específicos:

- Discutir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e sua alteração legislativa;
- Compreender a política de formação dos servidores técnico-administrativos em educação desenvolvida pela PROGEP/UFPB, a partir da visão de gestores, registros e documentos normativos;
- Apresentar contribuições para a política de formação/capacitação profissional dos técnicos administrativos da UFPB, em relação ao que prevê a PNDP de 2019 e sua alteração legislativa de 2020.

Com a realização desta pesquisa, a expectativa foi trazer elementos em relação à (des)articulação da política de formação e capacitação continuada desenvolvida pela PROGEP/UFPB e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, atualizada por meio do Decreto nº 10.506/2020. Com isto, pretendeu-se contribuir apresentando elementos para a reflexão da política de formação e capacitação continuada da PROGEP/UFPB, de forma a auxiliar nas decisões de seus gestores, quanto a aspectos desta política que necessitam ser revistos, mantidos e superados, em observância ao que aponta a PNDP, confrontados com a política preexistente na Instituição.

1.3 Estrutura do Trabalho

A pesquisa está estruturada em seis capítulos. No primeiro, está apresentada a introdução, incluindo contextualização do problema, seguindo pela apresentação dos objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e a maneira como está estruturado o trabalho.

No segundo capítulo, descrevemos os procedimentos metodológicos, discorrendo sobre os procedimentos e ferramentas utilizadas no âmbito da pesquisa e, por último, a coleta e análise dos dados.

No terceiro capítulo e suas seções, construímos a fundamentação teórica, iniciando pela referência à Reforma do estado e o modelo de administração gerencial. Trazemos concepções sobre Administração Pública - sua concepção, evolução e modelos, bem como a política de investimento no conhecimento dos indivíduos na Administração Pública: aspectos históricos e conceituais. Trouxemos referências sobre a ENAP, sua missão e estrutura organizacional, sua inserção no âmbito da política de formação do servidor público e, por fim, a política de formação dos técnico-administrativos em educação: alguns regramentos legais.

No quarto capítulo, discorremos sobre a política de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB e a nova PNDP. A Universidade Federal da Paraíba e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas: o lócus da pesquisa. A política de formação continuada promovida pela PROGEP/UFPB e o que dizem os gestores. Apresentamos, para isto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, atualizada por meio do Decreto nº 10.506/2020, documentos normativos e registros disponibilizados pela PROGEP/UFPB. E da visão do gestor da ENAP mais diretamente envolvido na definição dessa política.

Por fim, no quinto capítulo abordamos as considerações finais ressaltando nossos achados e conclusões da pesquisa.

2. METODOLOGIA

A Metodologia é o caminho que o pesquisador percorre na busca do conhecimento. Assim, para estruturar ou responder a uma questão problema é necessário buscar os meios, ancorando-se na teoria existente para análise dos dados gerados e, assim, atingir um novo conhecimento. Segundo Gil (2008), a busca pelo conhecimento é alcançada por uma série de mecanismos técnicos e intelectuais determinando o método científico. Definido método como caminho para chegarmos a um determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento.

A metodologia da pesquisa, entendida como caminho metodológico com o objetivo de gerar o conhecimento, no caso em estudo é de aplicação prática, sendo de natureza aplicada, uma vez que se pretende obter conhecimentos de ordem prática e soluções objetivas e executáveis. Assim, ao considerarmos o problema relacionado à política de formação continuada da PROGEP e sua (des)articulação com a PNDP atualizada, visamos contribuir com elementos que venham a ser considerados na reflexão e no redimensionamento da política de formação e capacitação continuada dos TAEs desenvolvida sob a coordenação da PROGEP/UFPB, com vistas ao melhor desempenho de suas atividades.

Quanto à finalidade, nossa pesquisa foi descritiva, por buscar investigar e descrever o ambiente estudado como ele se apresenta. Esse tipo de pesquisa possibilita a descrição das características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, suas características e suas possíveis correlações. Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, sendo incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2008).

Nesse âmbito, também foi uma pesquisa explicativa, por se buscar discutir o fenômeno em estudo, no caso, a política de formação continuada dos TAEs desenvolvida sob a coordenação da PROGEP, e como esta se (des) articula da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, atualizada por meio dos Decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020.

Nesse caso, os relatórios da PROGEP, projetos e documentos referentes à política de formação de pessoal Técnico-Administrativo foram alvo de atenção, considerando os marcos normativos da Instituição, articulando a discussão à legislação nacional, a exemplo do Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e a Lei nº 8.112,

de 11 de dezembro de 1990, que trata de licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

A pesquisa também envolveu a investigação bibliográfica por meio de levantamento livros, artigos científicos sobre a temática, bem como de documentos oficiais e eletrônicos disponíveis no banco e na base de dados existentes nos endereços eletrônicos da PROGEP/UFPB e da Gestão de Pessoas do Governo Federal e a legislação federal sobre formação de pessoal e da IFES.

Inicialmente, fizemos um estudo exploratório sobre a Política de Capacitação e Qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPB, recuperando elementos e dados referentes à política de gestão de pessoas da Instituição, para, a partir daí, podermos avançar na discussão dessa política e sua (des) articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP atualizada recentemente.

O estudo exploratório se deu a partir do olhar sobre documentos sobre a política de formação desses servidores (Planilhas, Planos, relatórios, dentre outros), bem como Resoluções e normatizações internas, desde a vigência do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, avançando-se para as mudanças a partir da edição do Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020.

Como marco temporal desta pesquisa, tivemos o período compreendido de 2014 a 2019, escolha decorrente do fato de 2014 ser marcado pela edição da Portaria MEC nº 27, de 15 de janeiro de 2014, que instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores integrante do Plano de Carreira os Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e 2020 ser marcado pela edição do Decreto nº 10.506 que alterou o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal. Ressalvando que 2019 foi o ano em que a Universidade ainda manteve suas atividades presenciais desenvolvidas regularmente, pois, em 2020, seguindo as determinações oficiais referentes à emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus (Covid-19), houve a suspensão das atividades presenciais, sendo regulamentando o Trabalho Remoto pela Reitoria.

A pesquisa avançou na discussão da problemática a partir da realização de entrevistas com os gestores da PROGEP mais diretamente envolvidos na política de formação dos TAEs. O roteiro de entrevista foi estruturado a partir dos seguintes eixos: política de desenvolvimento de pessoas da UFPB – o lugar dos TAEs; normatizações internas; objetivos e metas; ações, processos e estratégias de formação desenvolvidas pela UFPB; metas e resultados;

(des)articulação da política institucional com a do governo federal; aproximações e distanciamentos da PNDP e sua atualização.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram realizadas após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde – CEP/CCS/UFPB, seguindo o que estabelece as Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (Norma Operacional nº 001/2013) e da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde.

Foi condição para participação da pesquisa que os gestores da PROGEP, ao aceitarem participar da entrevista, assinassem o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Tendo em vista o isolamento social por motivo do advento da pandemia provocada pelo Covid-19 em 2020, as entrevistas foram realizadas individualmente de maneira on-line, via Google Meet. Os participantes foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa, a garantia do sigilo das informações fornecidas, o compromisso de assegurar o anonimato, bem como o direito de suspender a participação na pesquisa a qualquer momento. Também foram avisados que as entrevistas seriam gravadas a fim de proporcionar os registros das falas para posterior transcrição, sendo identificadas como Gestor ENAP, Gestora UFPB 1 e Gestora UFPB 2, por ordem de realização das entrevistas. O início das entrevistas deu-se após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Em relação à entrevista, Medina (2002) assinala que

[...] nas suas diferentes aplicações, é uma técnica de interação social, de interpretação informativa, quebrando assim isolamentos grupais, individuais, sociais; pode também servir à pluralização de vozes e à distribuição democrática da informação. Em todos estes ou outros usos das Ciências Humanas, constitui sempre um meio cujo fim é o inter-relacionamento humano (MEDINA, 2002, p. 8).

De acordo com Laville e Dionne (1999), a entrevista semiestruturada flexibiliza a coleta de dados além de possibilitar ao entrevistado abertura maior para respostas mais confiáveis. Assim, de forma oral, uma sequência de perguntas, previstas na raiz da problemática, é seguida em um roteiro, porém, sem perder a possibilidade do entrevistador adicionar perguntas que acredite ser esclarecedoras.

Já para Lage (2003), a entrevista pode ser um trâmite clássico de levantamento de dados em jornalismo. Seria uma ampliação da pesquisa às fontes, pretendendo, normalmente, a arrecadação de concepções e perspectivas na reconstituição de elementos e acontecimentos.

Assim, realizamos entrevistas semiestruturadas com base num roteiro construído previamente, contendo questões que mobilizaram os sujeitos a apresentarem referências

relacionadas à política de formação, ao interesse por formação e sua importância para a Universidade, ao conhecimento da Política de Formação da UFPB e da PNDP, bem como aos processos de planejamento, desenvolvimento e avaliação dessas formações, necessidades de formação e seu atendimento.

Em relação à atualização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, dada a referência feita à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), optamos por realizar uma entrevista com um gestor mais diretamente envolvido como a formação de servidores federais, com o objetivo de compreendermos as mudanças implementadas pelos novos decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020.

A fase do tratamento do material nos levou à teorização sobre os dados, discutidos a partir dos referenciais teóricos trabalhados e da legislação referente ao PNDP. Para isto, desenvolveremos a análise de conteúdo (BARDIN, 2009), em suas fases de pré-análise (organização do material a ser analisado, sendo sistematizada as ideias iniciais, por meio da leitura flutuante; escolha dos documentos; formulação das hipóteses e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração de indicadores); 2) exploração do material (codificação, classificação e categorização a serem usadas na exploração do material); 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (condensação, destaques para análise e interpretações inferenciais, culminando na análise reflexiva e crítica).

3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para o estudo sobre os processos de formação continuada dos TAEs e das ações de capacitação promovidas pela PROGEP/UFPA e sua (des) articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal – PNDF, começamos com referências sobre a temática, a partir de estudos sobre a administração pública e seus modelos. Avançamos para a discussão sobre a política de investimento no conhecimento dos indivíduos, com atenção à formação dos servidores técnico-administrativos, situando-a em seu contexto histórico e legal, antecedida por referências conceituais sobre capacitação, formação continuada e formação profissional. Encerramos o capítulo teórico, com a apresentação dos regramentos legais da política de formação dos técnico-administrativos em educação.

3.1 Administração Pública: concepção, evolução e modelos

Segundo Hely Lopes Meirelles (2016), em sentido formal, Administração Pública é o conjunto de órgãos instituídos para alcance dos objetivos do Governo; já em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em compreensão operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Numa visão global, a Administração é, portanto, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica atos de governo; pratica atos de execução com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes.

Administração Pública, “em sentido subjetivo: as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa; em sentido objetivo: a atividade administrativa exercida por aqueles entes.” (DI PIETRO, 2010, p. 54), visa à satisfação das necessidades coletivas ou interesse público. É o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos da Administração Direta e Indireta a qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

A Administração pública exerce a função administrativa por meio de atos e contratos administrativos. Para exercê-los corretamente, ela tem poderes funcionais e deve seguir os princípios administrativos. Moraes (2014) destaca:

A Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. (MORAES, 2014, p.340).

É importante saber, conforme Meirelles apud Carvalho Filho (2014), que o princípio da legalidade implica subordinação completa do administrador à lei. Todos os agentes públicos, desde o que lhe ocupe a cúspide até o mais modesto deles, devem ser instrumentos de fiel e dócil realização das finalidades normativas.

Sendo assim, nossa Constituição Federal de 1988 nos consagra a constitucionalização dos preceitos básicos do direito Administrativo ao prescrever que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos Municípios zelará, na prática de seus atos, pelos princípios da impessoalidade, legalidade, publicidade, moralidade e eficiência, dentre outros dispositivos previstos na carta magna.

A evolução da administração pública no Estado brasileiro passou por duas grandes reformas administrativas. A burocrática começa em 1937 e a gerencial inicia-se em 1995. A primeira desenvolve-se no primeiro governo Vargas, com o objetivo de transformar a administração pública brasileira, que até aquele momento era patrimonial, em um serviço público profissional. Já a segunda reforma teve e ainda tem por objetivo tornar os serviços sociais do Estado mais eficientes. Ao iniciar a reforma gerencial, menos de dez anos depois dela ter sido iniciada no Reino Unido, o Brasil antecipou-se inclusive à França, à Alemanha e ao Japão, três países desenvolvidos que também realizaram reformas burocráticas mais profundas, mais ‘weberianas’.

De acordo Silva Oliveira (2013), após a crise do petróleo, em 1973, a economia keynesiana, o *Welfare State* e a administração pública burocrática começaram a ruir. Na década de 1980, há uma mudança no padrão de intervenção estatal no âmbito mundial. Surge o ideário que favorece o aprimoramento da administração pública, desqualificando a burocracia e defendendo as premissas da gestão empresarial.

O modelo burocrático de administração pública sofreu declínio devido a especificidades oriundas do contexto político, econômico e social do país. Este modelo se caracterizava pela regulamentação e padronização de procedimentos. Segundo Ramos (1983), Weber foi quem primeiro concedeu à burocracia o sentido de componentes próprios de sistemas sociais um tanto

avançados, quanto ao desenvolvimento capitalista. Mas este modelo gozava de problemas, entre eles a dificuldade no atendimento de demandas, lentidão do atendimento e por ser custoso.

Em 1995, o Brasil inicia a reforma gerencial com a intenção de acabar com costumes patrimonialistas e clientelistas do modelo burocrático brasileiro, tendo, entre seus diversos objetivos, a descentralização administrativa e a gestão pela qualidade.

O modelo gerencial foi defendido como uma estratégia de inovação baseada em três dimensões: a institucional, a cultural e a gerencial. Segundo Bresser-Pereira (1996), a primeira seria no âmbito legal, com a alteração das leis; já a segunda se basearia em mudança de valores burocráticos para os gerenciais; e, por último, a mudança na dimensão da gestão de fato, com foco em novas ideias visando um serviço público mais em conta e de melhor qualidade. Entretanto, a despeito da defesa do modelo gerencial, Bresser-Pereira (1996) que, como Ministro² se encarregou da Reforma de Estado e de sua implantação, ponderou:

A grande qualidade da administração pública burocrática é a sua segurança e efetividade. Por isso, no núcleo estratégico, onde essas características são muito importantes, ela deverá estar ainda presente, em conjunto com a administração pública gerencial. Já nos demais setores, onde o requisito de eficiência é fundamental dado o grande número de servidores e de cidadãos-clientes ou usuários envolvidos, o peso da administração pública burocrática deverá ir diminuindo até praticamente desaparecer. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.31)

A gestão gerencial é um modelo de gestão que tem como referência o modelo empresarial, baseado em critérios de eficiência, eficácia e produtividade. (ARAÚJO; CASTRO, 2011). Para Castro (2007), o modelo gerencial tem características relevantes em relação ao modelo burocrático, como uma gestão mais flexível, com menos níveis hierárquicos e com o aumento da autonomia de decisão dos gestores; a busca pela eficiência, com redução e controle dos gastos e serviços públicos, demanda de melhor qualidade e descentralização administrativa; a exigência de gerentes com habilidade e criatividade de gerar soluções para aumentar a eficiência, utilizando, dentre outras estratégias, a avaliação do desempenho; e a preocupação com o produto em detrimento dos processos.

Mas a gestão gerencial supera a gestão burocrática? De acordo com Cavalcante (2017), não. Pois a gestão gerencial trata-se de um processo marcado mais pela continuidade e gradualismo do que pela ruptura. Para ele, a expectativa de mudanças na gestão pública

²Bresser-Pereira esteve à frente do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), encarregando-se da implantação da referida Reforma.

baseadas num modelo empresarial e descentralizado em substituição do modelo burocrático, não ocorreu. Houve apenas a flexibilização do modelo burocrático.

Em consonância com a Reforma Administrativa, surgiram novas práticas gerenciais, com a ideia de oferecer à sociedade um serviço público que preze pela excelência e qualidade, mais barato e sob controle social.

Assim, vemos a Gestão Democrática como um novo contraponto à gestão gerencial. Para Lima (2001), apesar da gestão gerencial usar dos mesmos propósitos democratizantes, ela valoriza a participação de forma técnica de gestão, mais como uma forma de atenuar conflitos e/ou divergências, do que como espaço de tomada de decisões, negociações.

Numa gestão democrática, a participação da comunidade na sua administração é essencial. Observando a democracia não somente como uma forma de governo, mas também, como uma nova organização social, que possibilita a todos os indivíduos iguais oportunidades e responsabilidades. A gestão democrática enxerga a necessidade de preparar esses indivíduos para assumirem suas funções de tomadas de decisão, tendo a educação como uma ferramenta para uma real efetivação da democracia (TEIXEIRA, 1997).

Nesse contexto, a formação continuada passa a ter papel estratégico no processo de busca pela eficiência dos servidores públicos, passando a ser uma política de investimento no conhecimento dos indivíduos para que eles estejam preparados para esse cenário, tendo em vista que ações para o aperfeiçoamento profissional e o crescimento individual são intrínsecas aos técnicos administrativos das IES e estão previstas no Art. 39 da Constituição Federal de 1988, e nas reformas posteriores, reforçada na política de formação continuada dos servidores públicos federais (11.091/2005, Art. 3º, Inciso VIII), e na instituição da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

3.2 A política de investimento no conhecimento dos indivíduos na Administração

Pública: aspectos históricos e conceituais

Segundo Bergue (2007), o poder público vem buscando cada vez mais alcançar resultados, buscando o nível de exigência na satisfação dos usuários dos serviços públicos, portanto, a qualidade e o bom desempenho no atendimento das demandas passam a ser critérios de desempenho dos órgãos da administração pública.

Shigunov Neto e Maciel (2002) entendem que para que as mudanças que ocorrem na sociedade atual possam ser acompanhadas, é preciso um novo profissional, ou seja, um

profissional que valorize a investigação como estratégia de ensino, que desenvolva a reflexão crítica da prática e que esteja sempre preocupado com a formação continuada.

Quanto à terminologia, Chiavenato (2009) faz uso do termo capacitação de forma parecida aos vocábulos desenvolvimento, treinamento e formação. Entendendo treinamento como o aperfeiçoamento de algo que já se sabe, quando alguém melhora suas habilidades, o autor afirma que este processo deve ensinar melhores e novos meios para se alcançar objetivos já antes esperados pelo profissional. Já o desenvolvimento está relacionado ao processo de maturidade e crescimento individual, produto de um gradual desenvolvimento. Por sua vez, o desenvolvimento acarretará em um instruir-se, interligando capacidades de agir, de pensar e sentir. Por fim, Chiavenato (2009) compreende que a formação pretende e fortalece a mudança, não sendo, contudo, garantia da mudança.

De acordo com Madruga (2009), na era da informação, o conhecimento singulariza o recurso organizacional mais importante, o que permite concluir que o capital intelectual pode ser celebrado como uma riqueza organizacional. Uma definição clássica de capacitação se refere à obtenção de saberes necessários e bem mutáveis, para o desenvolvimento das atividades profissionais dentro das imposições do trabalho, a partir do movimento permanente do mercado. Mas o ato formativo, conforme Menezes (2003, p. 317), “requer, para ser coerente, uma constante reflexão sobre si mesmo sob pena de transformar-se em meras práticas receitas e petrificadas.”

Alvarado-Prada (1997) critica o entendimento de formação continuada como uma maneira de suprir as lacunas existentes na formação “inicial”, de sanar dificuldades escolares que acontecem no cotidiano, de adquirir certificados para ascender na carreira ou obter benefícios salariais, de satisfazer interesses ou necessidades de conhecimentos específicos, ou seja, cursos de curta duração que contribuem apenas para cumprir uma exigência legal ou social.

A formação continuada pressupõe um processo contínuo e permanente que se estende ao longo da carreira profissional. Essa formação não deveria ocorrer para suprir inconsistências da formação inicial, ela deve ocorrer objetivando às necessidades reais postos para as instituições e seus servidores num mundo em constante mudança, tendo acesso, assim, a um melhor desenvolvimento profissional.

Nesses termos, entendemos que a formação continuada deve proporcionar o envolvimento de profissionais em processos de aprimoramento, que lhes permitam manter-se atualizados e informados sobre as novas tendências. Até mais que isso, possibilita que o profissional gere conhecimento e seja capaz de agregar transformação e impacto no contexto

profissional. Nessa perspectiva, avança para a ideia de educação permanente, que é pensada para engrandecer a essência humana e suas subjetividades, em alguma etapa da existência dos seres humanos e não apenas dos trabalhadores. Nesse sentido, a Organização Mundial da Saúde (OMS), importante órgão que fomenta a ciência, conceitua a educação continuada como um processo que inclui as experiências posteriores ao aprendizado inicial, que ajudam o profissional a aprender competências importantes para o seu trabalho.

Dessa forma, pode-se afirmar que a formação continuada é um mecanismo permanente de capacitação, atualização e aperfeiçoamento necessário à atividade profissional, tendo em vista a sua importância para o desenvolvimento de uma sociedade moderna. (SILVA, 2012). E as propostas de formação baseadas na educação à distância podem ser uma importante estratégia, quando falamos nas distâncias e limitações financeiras que podem impedir a realização do curso de forma presencial. Podemos, assim, usar tecnologia para reduzir distâncias e transmitir conhecimento.

Tecidas as referências conceituais que contribuem para a compreensão da política de formação dos servidores, realizamos uma investigação sobre a documentação legal que respalda a política de formação dos servidores públicos, sobretudo servidores das Instituições Federais de Educação Superior (IFES). Para compreendermos a política de investimento no conhecimento dos indivíduos, é preciso contextualizar as práticas políticas e sociais do país e avaliar as mudanças ocorridas na atuação do Estado como promotor de reformas no período republicano, principalmente após a tomada de poder por Vargas e golpe político, em 1937.

Segundo Hochman (1993), na Primeira República (1889-1930), apesar do surgimento de movimentos reformistas, principalmente após 1920, ligados às áreas sanitária, educativa, ferroviária e militar, não houve uma significativa expansão das capacidades administrativas do Estado brasileiro neste período. Diferentemente, com a Constituição de 1891, foi implantado o federalismo, que concedeu aos estados e municípios uma maior autonomia política do Governo Federal.

De acordo com Nunes (2003), as práticas políticas e sociais da administração pública brasileira são caracterizadas por quatro ordens políticas (gramáticas), sendo elas: o clientelismo, o corporativismo, o isolamento burocrático e o universalismo de procedimentos. Segundo ele, o clientelismo, tem a deficitária organização e a ineficiência burocrática da administração pública como características desde o Império. Mas foi durante os 15 anos do primeiro governo Vargas, de 1930 a 1945, que as outras três gramáticas marcaram as relações entre Estado e sociedade.

Nunes (2003) define o corporativismo como uma doutrina ideológica que defende a ordem política, econômica e social, não podendo estar focado nem no indivíduo e nas suas iniciativas, nem nas classes sociais ou no conflito entre elas. Para ele, o corporativismo determina que uma sociedade deve ser constituída por agrupamentos profissionais organizados e/ou corporações, protegidos por um estado autoritário. Já o isolamento burocrático existe em um meio pelo qual buscamos reduzir a irracionalidade política, posta, acima de tudo, em práticas clientelistas. Enquanto o universalismo de procedimentos presume que todos os indivíduos são iguais em cidadania.

Dessa forma, a presidência de Getúlio Vargas (1930-1945) trouxe uma reorganização do poder, foram experimentados agendas e regulamentos que criaram legislações e instituições corporativistas; deu-se o isolamento burocrático com a criação de novas agendas e empresas estatais; e o universalismo de procedimentos instaurou-se principalmente através de tentativas de reforma do serviço público e implantação de um sistema de mérito. (NUNES, 2003).

Para Rabello (2011), essas mudanças podem ser vistas com as reformas na área trabalhista, com o surgimento do Ministério da Educação e Saúde, a ampliação do parque industrial no país e com a criação de comissões e departamentos novos, especialmente, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Criado em 1936 como Conselho Federal do Serviço Público Civil – CFSPC, converteu-se em DASP em 1938, pelo Decreto-Lei nº 579, tendo como objeto reformar o aparelho administrativo do Estado, dando origem a uma elite especializada, formada por funcionários pertencentes a diferentes ministérios, que assumiram cargos de chefia de divisões e seções nesse departamento.

O governo, em busca de um modelo administrativo externo que embasasse as reformas previstas, oportunizou o intercâmbio intermediando a administração federal brasileira e outros modelos administrativos no exterior, com a promulgação do Decreto-Lei nº 776/1938, que, segundo Rabello (2011), era chamado Missão de Estudos no Estrangeiro, proporcionando a especialização e o aperfeiçoamento de funcionários públicos civis federais no estrangeiro. Era o DASP que elegia técnicos e funcionários administrativos federais brasileiros para aprimoramento no exterior. Tal intercâmbio se deu, principalmente, entre técnicos do próprio DASP, que foram enviados para estudos em universidades de Nova York. Numa parceria com os Estados Unidos, que ofertava as bolsas de estudos, e o Brasil, permitia o afastamento com os vencimentos integrais e subvenções, além de despesas de viagem financiados pelo governo brasileiro. (RABELLO, 2011).

O presidente do DASP, Luís Lopes, era grande crítico ao clientelismo no funcionalismo público brasileiro, e apontava esse como um dos problemas encontrados para a criação da nova política de seleção e organização do serviço público. Por outro lado, o DASP foi um departamento que conseguiu construir uma elite técnica, com a instituição de uma nova ordem política que objetivava a padronização do funcionalismo, ao mesmo tempo em que tinha poder de delegar nomeações para cargos de confiança e direções departamentais, que não passavam necessariamente por nenhum critério meritocrático. Como aponta Lawrence Graham (1968), uma ambiguidade que desagradou antigas oligarquias, ainda mais em um período marcado pelo Estado coercitivo, criado em 1937.

Esta elite técnica foi a promotora das reformas do Departamento até 1945, ano em que o intercâmbio e as ações do departamento foram limitados com a saída de Vargas do poder e de Simões Lopes da presidência do Departamento. Como Graham (1968) analisa, o projeto da elite técnica não obteve o sucesso esperado, pois o formalismo de procedimentos e o papel centralizador do Departamento não promoveram uma boa relação do Departamento com o funcionalismo administrativo federal, mas de confronto às normas prescritas e à orientação técnica dominante da elite a cargo das transformações ocorridas no serviço público federal.

O DASP, no período do Estado Novo, trouxe novas premissas políticas em um momento de reajustamento e reorganização da administração pública e da política no país, além de servir para se pensar a articulação do Estado com a sociedade no governo Vargas e compreender transformações e permanências no mundo do trabalho e do serviço público no Brasil contemporâneo.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a criação do DASP representou não apenas a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica. E com a criação da autarquia, em 1938, temos um primeiro sinal de administração pública gerencial, trazendo a ideia de que os serviços públicos na “administração indireta” deveriam ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da “administração direta” ou central.

Mas, foi somente no final dos anos de 1960, que se iniciou a reforma gerencial da administração pública brasileira, com o Decreto Lei nº 200, de 1967, que promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática.

Apesar da flexibilização de sua administração em busca de uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado, e do fortalecimento da aliança política entre a alta tecnoburocracia estatal, civil e militar, e a classe empresarial, para Bresser-Pereira (1996) a reforma administrativa embutida no referido Decreto-Lei ficou pela metade e fracassou. Com isso, verificou-se como consequência a contratação de empregados sem concurso público, o que facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas; e a falta de mudanças no âmbito da administração direta ou central, e de desenvolver carreiras de altos administradores, o que enfraqueceu o núcleo estratégico do Estado.

De forma oportunista, o regime militar, ao invés de investir na formação de administradores públicos de alto nível selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais. Assim, a crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos de 1970, agrava ainda mais a situação da administração pública, na medida em que a burocracia estatal é identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração.

A criação de uma Escola Nacional de Administração Pública chegou a ser discutida em dois momentos, como proposta de se criar uma escola nacional de administração na reforma administrativa do governo de Getúlio Vargas (1937 a 1945), e outra do governo Castelo Branco (1964 a 1967), na criação de um centro de aperfeiçoamento de servidores públicos. Porém, a expressão escola de governo só veio aparecer na Constituição de 1988, com a redemocratização, quando esse tema surge como institucionalização de atividades de formação de servidores civis.

E é nesse contexto da redemocratização que, em abril de 1982, o embaixador Sérgio Paulo Rouanet realiza, através do DASP, um estudo que influenciaria muitos anos depois, a concepção da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, que passou a papel importante na formação do servidor público.

3.3. A ENAP e a sua inserção no âmbito da política de formação do servidor público

Criada com um papel orientador e de aconselhamento desde o decreto nº 5.707/2006, é com as mudanças legislativas do Decreto nº 9.991/2019 que a ENAP passa a ser a principal protagonista da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração Pública Federal e, portanto, passaremos a fazer uma abordagem histórica sobre a mesma.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) surge a partir da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), concebida em 1980, no intuito de elaborar,

promover e executar programas de treinamento, formação, profissionalização e aperfeiçoamento dos servidores públicos da administração federal direta e autárquica.

Em abril de 1982 o Diplomata Sérgio Paulo Rouanet foi incumbido pelo então Ministro de Estado das Relações Exteriores, Embaixador Ramiro Saraiva Guerreiro, de cooperar com o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) na formulação de diretrizes que pudesse levar à criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública. O então Diretor-Geral do DASP, José Carlos Freire, e sua equipe pensavam em criar uma escola semelhante à Escola Nacional de Administração (ENA), da França, e, em menor grau, a outras instituições estrangeiras, como a Academia Federal de Administração Pública da República Federal da Alemanha. Para auxiliar o DASP, Rouanet realizou, no mesmo ano, um trabalho de pesquisa no Brasil e no Exterior que culminou em um relatório intitulado Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública. O relatório foi dividido em três partes: investigação de escolas oficiais existentes no Brasil e suas interações com o Estado; investigação de modelos estrangeiros, principalmente o Francês; e recomendações à luz das duas partes anteriores. Nesta terceira parte, o Relatório Rouanet recomendou a implantação no Brasil de um modelo similar ao da França, isto é, a criação de uma escola oficial que teria por finalidade formar indivíduos, aprovados em concurso público, para compor uma carreira constituída por cargos de alta direção. (<http://anesp.org.br/carreira>, 2022)

Assim, a partir dos modelos francês e alemão, o Relatório Rouanet, à época, demonstrava a importância de definir uma interrelação entre formação, seleção e desenvolvimento do servidor público na profissão e postulava a criação cargos isolados ou de uma carreira de natureza especial para exercício de atividades de direção. Solicitava também que se criasse uma escola de governo focada na formação dos quadros superiores da administração pública, seguindo princípios de formação generalista e de ensino de aplicação conforme a *École Nationale d'Administration* (ENA), da França.

É importante ressaltar que, em 1985, o país passava pela transição democrática ocorrida com a eleição de Tancredo Neves e posse de José Sarney, o que significou, no plano administrativo, uma volta às ideias burocráticas dos anos de 1930 e sem perspectivas de reforma do aparelho do Estado. No plano político, uma tentativa de volta ao populismo dos anos de 1950 (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Depois de muitos anos, a Comissão de Reforma do Estado da Presidência da República recuperou essas orientações do estudo de Rouanet e criou através do Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o propósito de coordenar, planejar e avaliar o aperfeiçoamento, atividades de formação e profissionalização do pessoal civil de nível superior da Administração Pública Federal. Nesse primeiro momento,

para fins organizacionais, a ENAP foi incorporada como uma diretoria na estrutura da Fundação Centro de Formação do Servidor Público – Funcep.

Também segundo Bresser-Pereira (1996), nos dois primeiros anos do regime democrático - da Nova República - a crise fiscal e a necessidade de rever radicalmente a forma de intervir na economia foram ignoradas. O Plano Cruzado, inicialmente bem concebido, fracassou por ser transformado em mais um ciclo populista. Imaginou-se que seria possível promover a retomada do desenvolvimento e a distribuição da renda através do aumento do gasto público e da elevação forçada dos salários reais, além de manter o modelo de substituição de importações. Uma tentativa de ajuste fiscal foi feita em 1987, mas faltou o apoio necessário da sociedade brasileira. À custa de ajustes e reformas, o país, que era protegido por uma coalizão conservadora no Congresso - o Centro - em 1988 e 1989, transformou-se em uma política populista e patrimonialista que representou um verdadeiro "retorno ao capital de mercado".

A reviravolta burocrática ocorrida em 1988 não pode ser atribuída a uma suposta falha de descentralização e flexibilização da administração pública que o Decreto-Lei nº 200 deveria promover no Brasil; a transição democrática ocorreu em meio à crise do país, que foi ambiguamente identificada pelas forças democráticas como a causa. Segundo Bresser-Pereira (1996), a descentralização abriu espaço para o clientelismo, por um lado, e as formas administrativas mais descentralizadas e flexíveis estabelecidas pelo referido Decreto-Lei, por outro, foram uma resposta à necessidade de o Estado gerir com eficiência os negócios e serviços sociais. Como resultado, a Constituição de 1988 ignorou completamente os novos rumos da administração pública, e os constituintes decidiram completar a revolução burocrática sem considerar seus princípios modernos.

Como resultado, o Constituinte estabeleceu um Regime Jurídico Único para todos os servidores públicos da administração direta do governo, bem como autarquias e fundações, tratando diferentes cargos de níveis e funções diversas da mesma forma. Além disso, os novos regulamentos aboliram toda autonomia das autarquias e fundações públicas. Ao mesmo tempo, passou a oferecer privilégios patrimoniais e fortaleceu o corporativismo, obrigando todos os atores sociais a defenderem seus interesses pessoais como se fossem interesses nacionais. Nesse sentido, defende Bresser-Pereira (1996):

O retrocesso burocrático da Constituição de 1988 foi uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos, mas também foi uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o *ethos* burocrático” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 16).

Os constituintes de 1988, entretanto, não perceberam a crise fiscal, muito menos a crise do aparelho do Estado. Para Bresser-Pereira (1996), naquele momento, era necessário reconstruir o Estado, recuperar a poupança pública, dotar o Estado de novas formas de intervenção mais leves, em que a competição tivesse um papel mais importante; e também, era urgente montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Somente em 1990, depois do episódio de hiperinflação, no final do governo Sarney, que a sociedade viria abrir os olhos para a crise. Já no governo Collor (1990-1992), as reformas econômicas e o ajuste fiscal ganham impulso, quando ocorre a abertura comercial e a privatização é impulsionada numa tentativa desastrosa de reduzir o aparelho do Estado, demitindo funcionários e eliminando órgãos, sem antes assegurar a legalidade das medidas através da reforma da Constituição. Com isso, provocou o desmantelamento do Estado, com a eliminação indiscriminada de agências, a fusão de ministérios e a redução arbitrária das atribuições de inúmeros órgãos sem qualquer compromisso com critérios de racionalidade e eficiência.

Neste cenário, a Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, modificou a designação da Funcep para Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e definiu como sua finalidade básica promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

A interação da ENAP com a escola francesa e o convívio posterior com variadas escolas de governo estrangeiras, assim como a experiência da implantação de cursos, lançaram as bases para a construção da proposta pedagógica em vigor, sedimentada no compromisso com a multidisciplinaridade, o ensino-aplicação, a articulação teórico-prática e a formação integral.

No início do governo Itamar (1993), com perplexidade e confusão, a sociedade brasileira começa a se dar conta da crise da administração pública. Andrade e Jacoud, (1993), em um estudo realizado pelo Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC) para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), apontaram a importância da profissionalização do serviço público e da obediência aos princípios da moralidade e do interesse público.

Apesar de enfrentar um período de fragilização e instabilidades, a ENAP veio a se recuperar com a reforma gerencial do Estado, promovida pelo governo de Fernando Henrique

Cardoso, que apresentou princípios básicos consistentes com a nova administração pública, definidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, e na emenda constitucional que veio a ser chamada de "reforma administrativa". Entre as atividades estatais, a reforma de 1995 distingue o núcleo estratégico, onde as decisões são tomadas, das agências executivas e reguladoras, que devem ser mais autônomas do que em sistemas burocráticos clássicos e prestar mais contas. (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Assim, a ENAP tinha adquirido importância nos programas governamentais, com o fortalecimento dos quadros técnicos do chamado núcleo estratégico de governo. Essa nova conjuntura possibilitou ratificar a identidade da Escola como espaço de capacitação de servidores e dirigentes públicos e de produção de conhecimento e discussão dos novos conceitos e ferramentas de gestão. O contato com experiências internacionais foi restabelecido, resultando na acumulação de competências e na ampliação do acervo de publicações e documentações de boas práticas de gestão em âmbito internacional.

A ENAP concebeu o Programa de Parcerias com as Escolas de Governo em 1996 (a princípio com a Fundação Escola do Serviço Público, a Fundação João Pinheiro e a Fundação Joaquim Nabuco) para implantação do Programa de Qualificação Profissional no Setor Público Federal. Nos anos seguintes, o Programa teve melhorias e adaptações, especificamente quanto às dimensões de gestão e logística para sua implantação.

Desde 2002, a ENAP começou uma nova linha de atuação, com a proposta de cursos de pós-graduação lato sensu próprios, depois de ter promovido alguns cursos de especialização em colaboração com universidades federais brasileiras. A oferta aberta e própria de cursos de especialização pela ENAP aparece em uma conjuntura de imensa capacidade de assimilação e fixação de recursos humanos qualificados na Administração Pública Federal, a contar da redefinição e reorganização do papel do Estado, bem como de pesquisar novas formas de gestão de serviços públicos e de novos modelos de organização e gestão. A ENAP foi credenciada pelo MEC em 2003 para oferta do primeiro curso próprio e depois com fulcro na Portaria MEC nº 11/2005, foi capaz de expandir a oferta de cursos em suas áreas de competência.

Em 2003, motivada pela iniciativa do Programa de Parcerias, a ENAP criou a Rede de Escolas de Governo, no intuito de estimular a confluência, no contexto nacional, de instituições diferentes, visando expandir o compartilhamento de conhecimentos e experiências, rompendo o isolamento entre elas. Outra estratégia de atuação da ENAP foi a valorização da atuação coordenada das demais escolas de governo. Seu objetivo era aumentar a eficácia das instituições

que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e dos três poderes.

Pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ENAP adquiriu a responsabilidade de elaborar, promover e executar as ações voltadas ao desenvolvimento dos servidores públicos federais. Também coube à ENAP a coordenação e a supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e, conseqüentemente, a coordenação do Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU), cuja criação teve início a partir desse decreto.

De forma a responder aos anseios conseguintes da expansão de suas atividades, a ENAP admitiu significativas medidas organizacionais. Foram feitos investimentos em equipamentos e sistemas de informatização de gestão de cursos, implementados padrões internos de trabalho, elaborados concursos públicos para provimento de quadros técnicos próprios em 2006, 2009 e 2015. A Escola passou a conquistar servidores de diversos órgãos públicos com titulação de mestrado e doutorado, além de especialistas com experiência profissional consistente.

Dando continuidade ao projeto político implementado desde 2003, entre 2011 e 2014 a ENAP revisitou as suas diretrizes, expressas em visão, missão e valores organizacionais. E procurou conceber novos panoramas para a sua atuação, determinando objetivos estratégicos que conduzem à realização de seus projetos e atividades.

Em 2012, a ENAP caracterizou-se como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), conforme a Lei nº 10.973 de 2 de dezembro de 2004. Como ICT, a ENAP passou a promover o desenvolvimento de novos serviços, produtos ou processos destinados a tecnologias de gestão que ampliem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos pelo Estado. E, nesse cenário, a escola de governo ampliou seu quadro de colaboradores em 2015, com a efetivação de concurso para Técnico em Assuntos Educacionais e institucionalizou o Programa para Altos Executivos nesse mesmo ano.

Em 2017, foi criada a Escola Virtual.Gov (EV.G), um ambiente de cursos a distância da ENAP, que funciona como um Portal Único de Governo, com o plano de superar o fracionamento dos serviços de hospedagem e gestão acadêmica para cursos online. Seu primeiro curso foi divulgado ao público em fevereiro de 2018.

Para o cidadão ou servidor que procura capacitação no serviço público, a EV.G dispõe um catálogo unificado de cursos das prestigiadas escolas de governo e centros de capacitação da administração pública. Sabendo da relevância de colaborar com a consolidação da tomada

de decisão apoiada em dados e em evidências, a escola concebeu uma área especializada em Ciência de Dados.

Entre os serviços personalizados que a área oferta para as instituições públicas está o InfoGov, introduzido em 2019 como um espaço online para visualização e análise de dados. Após a análise de mais de 3 bilhões de registros administrativos, o InfoGov possibilita que o usuário faça pesquisa de forma simples e intuitiva, além de hospedar Data Stories apurados a partir das informações analisadas.

Corroborando sua atividade de formação de agentes públicos em todo o país, em 2018, a ENAP ofereceu a primeira Especialização a Distância sobre Inovação e Tecnologias em Educação e a primeira Especialização para Municípios sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), a Escola conseguiu habilitar as fundações de apoio (Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994), que são entidades concebidas na forma de fundações privadas, sem fins lucrativos e constituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação.

Assim, a ENAP tem desempenhado, por mais de 30 anos, a função de colaborar para a inovação da cultura da administração pública e de transformar instituições públicas e seus agentes capazes de fazer as entregas do que os cidadãos precisam. Com a missão de formar e desenvolver pessoas capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade, a Escola preocupa-se com duas perspectivas complementares. A primeira é o desenvolvimento de competências, com foco na necessidade do cursista. Dessa forma, as ações de aprendizagem (cursos, eventos e oficinas) oferecidas pela Escola são focadas prioritariamente na qualificação de agentes públicos para que possam responder às necessidades dos cidadãos.

Nesse âmbito, a ENAP estratifica suas propostas formativas para que seja capaz de adequar as ofertas didático-pedagógicas aos diversos desafios e contextos dos agentes públicos:

- Educação Executiva: gerentes, técnicos e integrantes de carreiras estratégicas e transversais do Governo Federal.

- Desenvolvimento de Altos Executivos: dirigentes públicos, em especial do governo federal (ocupantes de cargos de natureza especial e de direção e assessoramento nos níveis 6, 5 e 4 ou equivalentes).

- Cursos Online Autoinstrucionais (Escola Virtual de Governo): cidadãos e agentes públicos federais, estaduais e municipais.

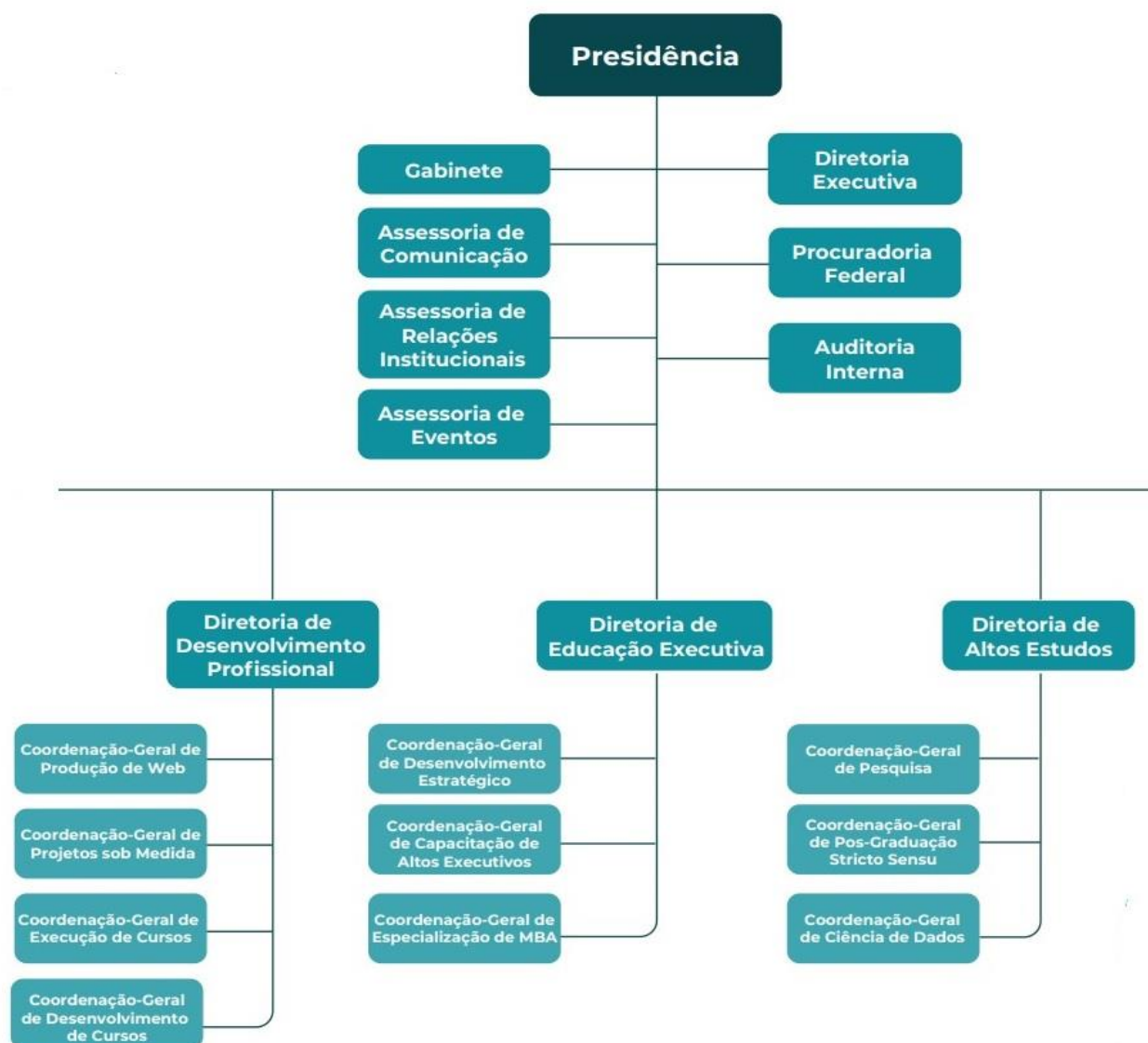
- Pós-graduação:

- Especializações e MBAs: agentes públicos federais, estaduais e municipais.
- Mestrados e Doutorado: servidores do Governo Federal.
- Eventos: cidadãos e agentes públicos federais, estaduais e municipais.

A segunda perspectiva da ENAP é o atendimento às instituições e órgãos públicos, procurando atuar para as boas práticas para a gestão pública e a promoção de inovação. Os cidadãos almejam que os governos se tornem progressivamente mais capazes de resolver problemas públicos. Dessa forma, a ENAP oferta aos órgãos e instituições, serviços de apoio à transformação governamental, projetos de inovação e gestão do conhecimento, a partir da prospecção, passando pela experimentação, transformação e disseminação de conhecimentos e práticas, além de disponibilizar, uniformemente, serviços de pesquisa, inclusive personalizados e a análise de dados para colaborar com a tomada de decisão baseada em evidência.

A estrutura organizacional da ENAP é definida em seu Estatuto, aprovado pelo Decreto nº 10.369,, de 22 de maio de 2020 e alterações posteriores, e é composta de: (i) órgãos colegiados; (ii) órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente; (iii) órgãos seccionais; e (iv) órgãos específicos singulares, conforme organograma a seguir:

Figura 1 - Organograma da ENAP



Fonte: ENAP

No organograma, considerando os objetivos desta pesquisa, destacamos a Diretoria de Desenvolvimento Profissional onde encontramos a Coordenação-Geral de Produção de Web, a Coordenação-Geral de Projetos sob Medida, a Coordenação-Geral de Execução de Cursos e a Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Cursos, vitais para a capacitação dos TAEs nas IFES.

De acordo com informações do site da ENAP, verificamos as seguintes responsabilidades principais da Diretoria de Desenvolvimento Profissional: promover e apoiar os processos da Diretoria de Educação Continuada, bem como articular, alinhar e integrar sua gestão, além de coordenar as atividades da Diretoria e o planejamento estratégico da mesma e

compor o Conselho Diretor, respeitando e cumprindo as atribuições previstas no Regimento Interno da ENAP.

Já internamente, as ações disponíveis para execução das atividades da Diretoria e desenvolvimento institucional da ENAP contemplam as demandas por ações de desenvolvimento dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e devem ser buscadas, articuladas e negociadas. Inclusive acompanhando a execução de atividades relacionadas ao uso de tecnologias de ensino a distância na educação, no contexto de cursos e programas.

Além disso, a ENAP deve acompanhar a implantação dos programas de desenvolvimento técnico e gerencial da ENAP; bem como o desenvolvimento de líderes e assessores para servidores públicos e agentes da Administração Pública Federal. Também é de sua responsabilidade avaliar ações de desenvolvimento, implementação e validação de soluções de capacitação e atender a demandas específicas para órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Dessa forma, ao longo da sua existência, a ENAP, aos poucos, vai conquistando um maior protagonismo dentro da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP. Tal entendimento é ressaltado no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, atualizado pelas alterações dadas pelo Decreto nº 10.506/2020, que aponta o papel da ENAP e a centralidade que assume na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

- I - articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e o sistema de escolas de governo da União;
- II - definir as formas de incentivo para que as instituições de ensino superior sem fins lucrativos atuem como centros de desenvolvimento de servidores, com a utilização parcial da estrutura existente, de forma a contribuir com a PNDP;
- III - propor ao Ministro de Estado da Economia os critérios para o reconhecimento das instituições incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional como escola de governo do Poder Executivo federal;
- IV - uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal.
- V - promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e

supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e VI - atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais dos sistemas estruturadores. (BRASIL, 2019).

Ademais, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, concebida pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e alterações posteriores, indica a ENAP como articuladora das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e do sistema de escolas de governo da União. A ENAP fica incumbida de padronizar diretrizes para o incremento de competências transversais para os agentes públicos, capacitar os servidores para o exercício de cargos em comissão e aperfeiçoar competências fundamentais dos sistemas estruturadores, passando a assumir um maior protagonismo na política de desenvolvimento de pessoas, o que retomaremos na discussão do capítulo seguinte. Antes de nos determos sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, iremos apresentar alguns regramentos legais que fundamentam essa política de formação continuada de servidores públicos federais.

3.4. A política de formação dos técnico-administrativos em educação: alguns regramentos legais

A Constituição Federativa de 1988, em seu artigo 218, estabelece que o Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação (BRASIL, 1988).

O plano para a formação continuada de servidores públicos abrange competências e habilidades para as prerrogativas dos cargos. Segundo Vargas (2012), competência é definida como um saber agir reconhecido e responsável, que mobiliza, transfere, integra recursos, conhecimentos, habilidades e acrescenta valor social ao indivíduo e valor econômico à organização.

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, enfatiza que há três formas do servidor técnico-administrativo progredir: Incentivo à Qualificação; Progressão por Capacitação e Progressão por Mérito.

O incentivo à qualificação destina-se ao servidor com educação formal acima ao que exige o cargo de que é titular. Conforme podemos acompanhar na tabela 1, o valor é pago segundo o fixado na referida lei, podendo variar de 10% a 75%, sendo conferido maior percentual quando o título se referir a área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor, como também preconiza o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.

TABELA 1 DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

Anexo IV da Lei nº 11.091/2005 (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

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

Fonte: Anexo IV da Lei nº 11.091/2005 (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

A progressão por capacitação profissional se dá considerando a carga horária da capacitação e o interstício de 18 meses entre uma progressão e outra. Será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação, conforme tabela 2 a seguir.

TABELA 2 PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

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

Fonte: Anexo III da Lei nº 11.091/2005 (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012).

Assim, essas progressões são previstas para o servidor público, tanto com base do processo de formação quanto segundo o desempenho no trabalho, com as avaliações de desempenho periódicas e com o princípio da eficiência. Mas, também, são aspirações do servidor, uma vez que avaliam como oportunidade real de ganhos salariais.

Dessa forma, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem por objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à obtenção da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal, disposto no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto 2019.

Uma das novidades da PNDP foi o fortalecimento do planejamento da capacitação vinculada com os objetivos organizacionais, alinhado à estratégia organizacional, à transparência e ao controle sobre os dados de desenvolvimento, incluindo a gestão de riscos no processo de elaboração dos planos de desenvolvimento.

Cada órgão deverá elaborar um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que deverá ser preenchido em um sistema eletrônico disponibilizado pelo Ministério da Economia. Este terá o papel de revisar e orientar os planos, bem como consolidar os dados de todos os órgãos. Assim, quando o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado, o Plano Anual de Capacitação, que era elaborado individualmente por cada IFE, no caso dos TAEs, deixou de existir.

O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) publicou um guia atualizado para elaboração do PDP, a partir disso, a descrição da necessidade foi adaptada para melhor atender aos objetivos das IFES. A necessidade de desenvolvimento é a lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho realizado atualmente, ou seja, é distinção entre o que o servidor deveria fazer e o que ele sabe fazer com impacto sobre os objetivos institucionais, como podemos observar nas sugestões de respostas na tabela 3, que se encontra no Plano de Desenvolvimento de Pessoas UFPB (2022):

TABELA 3: Estrutura geral da descrição de desenvolvimento

Estrutura geral da descrição de necessidade de desenvolvimento				
Informações de interesse	1) O que você necessita?		2) Do que será capaz se for atendida a sua necessidade?	3) Que resultado isso trará para a organização?
Tipo de informação	Esforço de aprendizagem	Objeto de aprendizagem	Capacidade humana	Resultado organizacional
Como podem ser indicadas	Um verbo que indique o esforço necessário para aprender sobre determinado conteúdo (os verbos que devem ser utilizados são: lembrar, entender, aplicar, analisar, avaliar ou criar).	Um tema geral (com indicação de um recorte de interesse) que será aprendido	Quais os resultados esperados para o servidor; o que o servidor será capaz de conhecer, saber fazer ou os valores que serão agregados a ele ao desenvolver essa necessidade	Quais os resultados organizacionais esperados; podem ser usados objetivos da Ufes, da unidade estratégica ou do setor
Exemplo 1	Aplicar	normas de desenvolvimento sustentável em contratos administrativos e ações rotineiras do órgão	para gerir contratos que atendam aos requisitos da A3P e usar materiais e recursos naturais de modo racional	alcançando a redução de 35% de papel; redução dos custos com cartucho em 20%; ampliação de um ano de vida útil dos aparelhos eletrônicos, comprados a partir de 2019.
Exemplo 2	Entender	tabelas dinâmicas e excel avançado	para conseguir trabalhar com a análise de dados de capacitação dos servidores de maneira mais eficiente reduzindo o tempo gasto nas análises	aumentando a produtividade em outras atividades do setor.

Fonte: UFPB (2022).

Já o papel dos servidores e das chefias imediatas na execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas pode ser compilado da seguinte maneira: O servidor precisa participar das ações para as quais se inscreveu; compartilhar e utilizar os conhecimentos obtidos, sempre que possível; e fornecer à unidade de gestão de pessoas informações que permitam avaliar se a ação conseguiu suprir a necessidade de desenvolvimento, para assim, contribuir com o crescimento e amadurecimento das propostas.

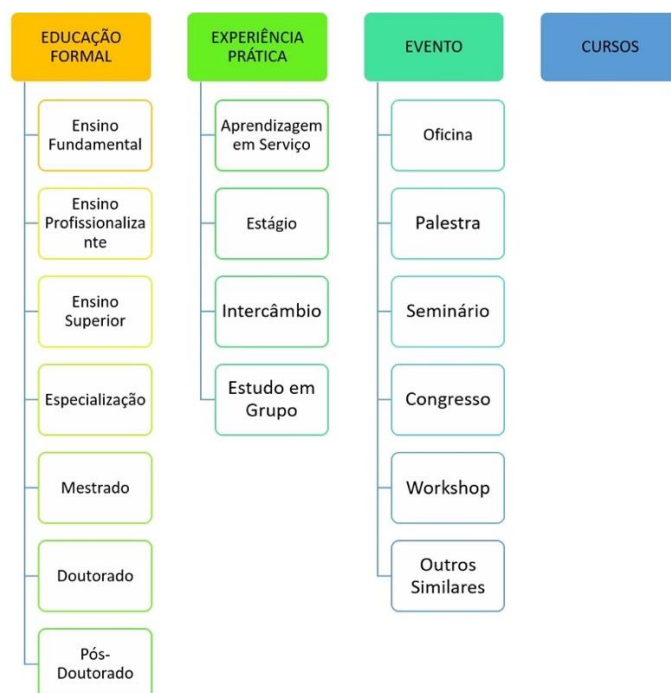
Já a chefia deve estimular a participação de todos os servidores sob sua gestão nas ações de desenvolvimento ofertadas pelo órgão ou entidade; acompanhar a eficácia da ação de

desenvolvimento na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pelos servidores e apoiar o servidor na disseminação do conhecimento obtido nas ações de desenvolvimento.

Segundo a Lei nº 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, como também entendimento da PROGEP, a qualificação fornece a base ao profissional para que este se forme, esteja apto ao trabalho, enquanto que a capacitação aprimora seu crescimento contínuo, focado nas habilidades e capacidades técnicas, emocionais e comportamentais.

Na figura 2, disponível no Plano de Desenvolvimento de Pessoas UFPB (2022), podemos identificar alguns tipos de ações de desenvolvimento, conforme prevê a PROGEP/UFPB orientadas ao público alvo deste estudo:

Figura 2: Tipos de Ações de Desenvolvimento



Fonte: UFPB (2022b).

A qualificação e a capacitação desenvolvida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba se desenvolve a partir de encaminhamento aos gestores que, em contato com os servidores de suas unidades administrativas, consulta sobre quais cursos interessam ser desenvolvidos, bem como provoca a partir de um banco de talentos, dentre os próprios servidores tanto técnicos como docentes, que cursos podem ser criados a partir de suas experiências.

A implementação da gestão de risco para atividades de desenvolvimento de PDP por organizações e entidades é uma característica inovadora do Decreto nº 9.991/2019, pois é uma responsabilidade atribuída a entidades securitizadas que não existiam no Decreto anterior.

A abordagem dos gastos com atividades de desenvolvimento é diferente nos Decretos. Enquanto o Decreto nº 5.707/2006 estabelece uma reserva percentual de valor para prioridades públicas (a ser determinada pelo Comitê Gestor), o Decreto nº 9.991/2019 estabelece que organizações e entidades só poderão realizar gastos após a aprovação do PDP pela autoridade central, e que mecanismos de divulgação de custos e transparência devem ser implementados, incluindo o uso da Internet.

Uma questão que ganha destaque é a gestão do risco, vez que ao ser solicitada uma licença para que o servidor possa se dedicar ao curso escolhido, o mesmo deve constar, dentre as diretrizes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do órgão. Ou seja, é a transparência e o controle sobre os dados do desenvolvimento, inclusive na gestão de riscos do processo de elaboração dos planos de desenvolvimento.

Os órgãos e entidades têm discricionariedade para utilizar metodologias de gestão de riscos e de avaliação de impacto e custo-benefício que considerarem mais adequadas às suas realidades organizacionais. O art. 7º do Decreto nº 9.991/2019 determinou que as unidades de gestão de pessoas responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP realizem a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas, contendo neste processo, no mínimo, as seguintes etapas:

- I - identificação dos eventos de riscos;
- II - avaliação dos riscos;
- III – definição das respostas aos riscos; e
- IV - implementação de medidas de controle.

Portanto, os órgãos terão de realizar publicação dos dados sobre os custos com os cursos inclusive sobre os vencimentos de servidores eventualmente licenciados. Além disso, se faz necessário dentre os riscos, saber se é possível licenciar um servidor sem comprometer o andamento das atividades, ou mesmo se há previsão orçamentária para a contratação temporária de um substituto.

Apresentadas as referências sobre a política de formação dos Técnicos-Administrativos em geral, avançaremos para a discussão sobre a formação continuada dos servidores desenvolvida no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba.

4. A POLÍTICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB E A NOVA PNDP

Neste capítulo, iniciamos pela apresentação da Universidade, dando destaque às ações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e seu papel no contexto do desenvolvimento das ações de desenvolvimento e formação de pessoal. Na sequência, apresentamos a discussão sobre a política de formação dos Técnicos-Administrativos desenvolvida no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba, na visão de duas gestoras da Progep, articulando à percepção do gestor da ENAP sobre a importância dessa Escola de governo no âmbito dessa política.

4.1. A Universidade Federal da Paraíba e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas: o lócus da pesquisa

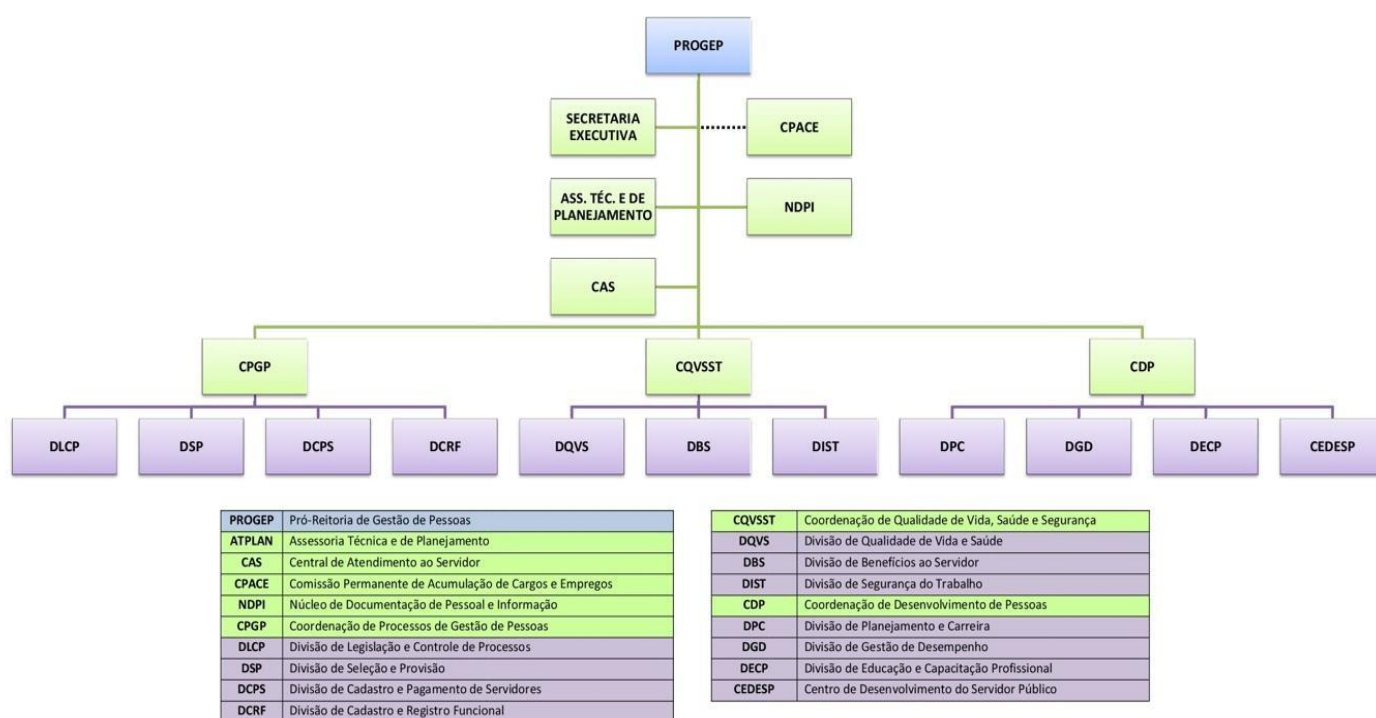
A Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955, criou a Universidade da Paraíba, resultado da junção de algumas escolas superiores. Posteriormente à sua federalização, foi aprovada e promulgada pela Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, surgindo assim a Universidade Federal da Paraíba, aglutinando infraestruturas de universidades existentes em João Pessoa e Campina Grande.

Nos últimos anos, a UFPB conseguiu dobrar de tamanho e, atualmente, já é a instituição de ensino superior das regiões Norte e Nordeste do país a oferecer o maior número de vagas no seu processo seletivo, de acordo com o site da instituição. Na esfera da educação superior, a UFPB tem o reconhecimento social como resultado de sua histórica contribuição, tanto para o avanço científico e tecnológico regional, quanto para a formação de quadros profissionais de excelência para o Estado da Paraíba e para o restante do país.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba foi institucionalmente criada pela Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI) nº 28, de 31 de agosto de 2010, tendo como proposta o planejamento e acompanhamento das estratégias políticas de gestão de pessoas da universidade, como também, coordenar e acompanhar a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e das deliberações dos Conselhos Superiores da UFPB.

Sua estrutura é composta por secretarias; assessorias; núcleos; centrais de atendimento; comissões e coordenações, como: Coordenação de Processos da Gestão de Pessoas (CPGP); Coordenação da Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho (CQVSST) e Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), tendo cada coordenação suas respectivas divisões, conforme organograma a seguir:

Figura 3 - Organograma da UFPB



Fonte: Site da PROGEP/UFPB (www.progep.ufpb.br).

A estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no contexto das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, se deu por meio da Lei nº 11.091/2005, regulamentada pelo Decreto nº 10.506/2020, que revogou o Decreto nº 9.991/2019, em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Na UFPB, as ações de formação voltadas aos seus servidores são de responsabilidade da Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP), vinculada à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) da PROGEP.

A UFPB, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN, a cada cinco anos, define o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que tem como objetivo:

[...] definir o horizonte político-acadêmico da instituição com base na missão de construir, produzir e difundir a ciência e a tecnologia e formar profissionais em todas as áreas do conhecimento com qualidade técnica, compromisso social e ético e que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da Paraíba, do Nordeste e do Brasil. (PDI 2019-2023).

O objetivo do Plano de Capacitação e Qualificação é promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da UFPB, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, assim, para o progresso pessoal e institucional, colaborando para o cumprimento da Missão da instituição, que é gerar e difundir conhecimento e inovação por meio de ensino, pesquisa e extensão para contribuir com o desenvolvimento da sociedade de forma sustentável e, assim, assegurar uma educação pública, gratuita, inclusiva, equitativa e de qualidade. (PDI-UFPB, 2019-2023).

Já o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) tem como finalidade elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais de cada órgão e entidade integrante do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), que é uma ferramenta criada pelo Governo Federal que engloba todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Para viabilizar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFPB - PDP, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP), disponibiliza um questionário com objetivo identificar as necessidades de capacitação e qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos passíveis de afastamento e/ou licença para capacitação, conforme determina o Decreto nº 9.991/2019, atendendo às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Os gestores da UFPB recebem o questionário via SIGRH, sendo imbuídos de estimular a participação de todos os servidores sob sua gestão nas ações de desenvolvimento ofertadas pela UFPB, assim como apoiar os servidores na disseminação do conhecimento. Desse modo, a PROGEP passou a solicitar a partir do Decreto nº 9.991/2019, que os gestores preencham os formulários com suas respectivas equipes, elencando as necessidades específicas de capacitação e qualificação passíveis de afastamento e/ou licença para capacitação, que ainda não constam no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

O local onde são realizadas a maioria das ações de formação da Universidade é o Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP)³, que é a unidade de apoio logístico na execução das ações de educação e capacitação profissional oferecida pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEP aos servidores da UFPB.

4.2 A política de formação continuada promovida pela PROGEP/UFPB: o que dizem os gestores

Conforme pudemos verificar junto às gestoras da PROGEP, responsáveis pela capacitação de pessoas na PROGEP - UFPB, bem como pelo acesso a alguns documentos como PDP e PDI, além da legislação vigente sobre a capacitação dos TAEs, a preocupação com a carreira do servidor vem sendo alvo de discussão mais recentemente, com as mudanças legislativas da área.

O contexto que antecede a nova PNDP, é antecedido por marcos legais que estimulam os servidores a buscarem sua formação, com destaque para o plano de carreira dos servidores técnicos das universidades, que surge em 2005, com a Lei nº 11.091 e, junto com ela, alguns decretos, inclusive o Decreto do Plano Nacional de Desenvolvimento, de nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Tal cenário, no âmbito da UFPB, é assim apresentado pela gestora da PROGEP:

E aí antes disso [PDP], já tinham alguns cursos de capacitação, mas essa preocupação mesmo, ela vem a partir do decreto 5.707 e a lei 11.091 que trouxe incentivos dentro do plano de carreira do servidor para que ele pudesse realmente realizar cursos formais. No caso da qualificação, com graduação, mestrado, doutorado e se qualificasse nesse sentido, e também a questão das progressões por capacitação que seriam cursos não formais, que são esses cursos menores para aprimorar o conhecimento, desenvolver competências para esse servidor trabalhar da melhor forma possível, no seu cargo, na sua função, na sua unidade. Então, essa preocupação ela advém desde 2005, aqui também na UFPB, de forma nacional e na UFPB também. (Gestora UFPB 1)

3 O CEDESP foi criado em 31 de agosto de 2010 a partir da aprovação da Resolução nº 28/2010, do CONSUNI.

Assim, as mudanças trazidas pela nova legislação provocaram um incentivo maior à progressão por meio do plano de carreira, cargos e salários, havendo a necessidade de rever a estrutura organizacional do setor. A então Superintendência de Recursos Humanos passou à condição de Pró-Reitoria, havendo também de criação de uma coordenação própria a ela integrada, passando a ser responsável pelo desenvolvimento de pessoas:

E aí o que que acontece de dentro desta conjuntura: a gente aqui era uma superintendência de Recursos Humanos, não era uma Pró-Reitoria. E aí com a lei 11.091 e seus decretos derivados, veio uma preocupação de realmente criar uma Pró-Reitoria que atendesse a esse Decreto, que não era o caso da superintendência na época, e aí foi criada a [...] PROGEP e, dentro dessa Pró-Reitoria de gestão de pessoas, foi criada a Coordenação de Desenvolvimento Pessoal. (Gestora UFPB 1)

Referindo-se ao processo de formação e desenvolvimento dos servidores das IFES antes da nova PNDP, a atuação dessa Coordenação de Desenvolvimento Pessoal estava ancorada em três pilares, que era a avaliação de desempenho, a capacitação e o dimensionamento do volume de pessoas, segundo previa o Decreto nº 5.707/2006.

Para investir no desenvolvimento do servidor, segundo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos, outra entrevistada assinala a importância das IFES protagonizarem esse processo:

As IFES são de extrema relevância para o processo de desenvolvimento de pessoas, uma vez que são responsáveis pela captura de necessidades de capacitação e estão em contato direto com as demandas dos servidores, sejam elas expressadas por eles e/ou observadas pela gestão, além de serem, na sua maioria, um celeiro de talentos capaz de atender às necessidades por meio de ações de capacitação ofertadas pelos próprios servidores da instituição. Cabendo as estas todas as etapas do processo de capacitação dos servidores – levantamento, planejamento, execução e avaliação. (Gestora UFPB 2)

No contexto do PNDP anterior, havia um levantamento de necessidades de capacitação – LNC, então era enviado para os gestores e os mesmos deveriam preencher com as necessidades da unidade, de acordo com as lacunas existentes para o desenvolvimento do trabalho. A partir do levantamento de necessidade de capacitação, realizado anualmente, disponível para todos os centros, pró-reitorias e unidades administrativas, a Instituição elaborava, planejava e executava as ações a fim de suprir as necessidades demandas que compunham o Plano de Capacitação e Qualificação da UFPB. “*Por exemplo um programa de*

formação de gestores e dentro dele havia alguns projetos como cursos de controle organizacional, um curso de licitação ou gestão de contratos.” (Gestora UFPB 1)

Para verificação do atendimento das demandas de formação por meio dos cursos ofertados, eram utilizadas as avaliações de reação, por meio de questionários relacionados a todos os aspectos da ação de capacitação, incluindo a aplicabilidade do conteúdo e do aprendizado no local de trabalho. Sobre a avaliação, a entrevistada destaca que, com a nova PNDP, o processo ainda ocorre do mesmo jeito:

Importante dizer que a gente não tem avaliação de impacto. Existem três tipos de avaliação. Avaliação de aprendizagem, avaliação de reação e avaliação de impacto. A gente faz a avaliação de aprendizagem, que é a avaliação realizada durante os cursos de capacitação pelos próprios instrutores. A gente tem a avaliação de reação que é quando o servidor vai solicitar o certificado ele avalia se atendeu suas necessidades, o instrutor, a estrutura, dependendo do tipo de curso, ele avalia a logística ou até o ordenador dos custos. A gente não tem a avaliação de impacto ainda, que seria exatamente aquela avaliação do reflexo daquela avaliação no seu ambiente de trabalho. Embora a avaliação desempenho reflita isso, talvez a gente pudesse imaginar que isso seria uma avaliação de impacto. Mas eu não diria que a gente não tem, porque a gente não faz essa análise. (Gestora UFPB 1)

Nesse contexto, identificamos uma fragilidade no processo de avaliação dos cursos na Instituição, pois a avaliação de impacto permitiria ajudar a reorientar o processo formativo desenvolvido, ou até mesmo replanejar um curso revendo sua oferta ou seu conteúdo, visando atender melhor às demandas do ambiente de trabalho e de seus servidores.

A qualidade da formação está na origem da nova PNDP, vindo a reforçar aspectos assinalados na política anterior em relação à preocupação com a prestação de serviços aos cidadãos, por meio do estabelecimento de uma política nacional voltada ao planejamento eficiente da qualificação dos servidores técnicos-administrativos em educação. Segundo o gestor da ENAP, essa Escola, inclusive, contribuiu para estruturar o Decreto nº 9.991/2019 e o nº 10.506/2020, ressaltando o seu papel como instância voltada à formação e ao desenvolvimento de servidores, dentre eles os TAEs, foco de atenção desta pesquisa:

O Decreto 5.707 praticamente é feito dentro da ENAP, então esse envolvimento da ENAP ele não inicia agora no 9.991. Ele já tá lá em 2006 no 5707 também. Mas lá estava muito mais numa coordenação de discussão, de governança, muito mais estratégico. Eventualmente, pontualmente se reunia ali. Quando chega em 2019, com essa equipe que coordenou isso na Secretaria de gestão de pessoas, eles fazem essa provocação, que já vinha do processo anterior de junção da ESAF com a ENAP. A ideia de que a gente tivesse uma escola de governo que ajudasse pensar, o desenvolvimento das pessoas como um todo, naquele momento juntou a ESAF com a ENAP [numa] única escola de governo, pensando a formação desenvolvimento dos Servidores como um todo, a medida que nós vamos avançando na discussão da PNDP, e no sentido

de que agora nós vamos olhar o que todos os órgãos estão demandando de capacitação. A provocação que foi feita para a ENAP, foi exatamente essa, se nós aceitávamos esse papel de analista das demandas como todo, para poder enxergar isso, fazer um condensado.” (Gestor ENAP).

Em seu depoimento, fica destacado o papel estratégico que a ENAP, desde a concepção do documento, ressaltando que, praticamente, o documento foi construído em suas instalações, dando destaque à participação de seus representantes no delineamento dessa política, o que se reflete na importância que passa a ser atribuída à Escola na nova PNDP.

Na visão do gestor, a Escola assume uma função catalizadora das demandas por formação, podendo ser provocada a ofertar cursos que atendam aos interesses comuns de servidores de várias instituições federais.

Para ele, a complexidade dessa política não estaria no fato de se tratar da coordenação do desenvolvimento de pessoas em si, aspecto inerente a qualquer política a ser desenvolvida no âmbito da administração pública federal, devido não apenas ao volume de servidores de instituições diversas a serem atendidos, mas também pela extensão territorial do País.

Nesse sentido, no âmbito dos Ministérios ou de qualquer outro ministério, os gestores teriam uma dificuldade muito grande de fazer mudanças e coordenar todo processo de formação de servidores. Na visão do gestor, para lidar com toda a demanda por capacitação, a ENAP é colocada como instância estratégica:

É aí que chega a ENAP. A ENAP pode ver toda a demanda de todos os órgãos em volume, ver de que forma os cursos existentes podem já contribuir para os órgãos implementarem seus planos de desenvolvimento de pessoas. E ao mesmo tempo dá subsídios, *plain up*, de planejar o seu futuro. [...] Nesses dias agora de janeiro, por exemplo, nós estamos pondo a mão na massa nesse contingente de informações para decidir quais são os cursos que nós vamos desenvolver no próximo ano, por exemplo. E aí, quais cursos vão para EAD? Porque nós estamos falando de uma demanda, que eu uso sempre o exemplo de que passou de 500 pessoas, não tem mais possibilidade de ser presencial, remoto, o que quer que seja, aí tem que ser em EAD. E, nesse momento, passamos a ter como atingir as pessoas mais efetivamente devido ao tamanho do nosso país e a descentralização dessas pessoas nos lugares mais remotos. (Gestor ENAP).

Diferentemente da legislação anterior, a nova PNDP apresenta todas as informações de modo detalhado, retirando um pouco o espaço para interpretações em relação aos procedimentos da referida política, trazendo orientações de forma mais discriminada e objetiva, com vistas a uniformizar os procedimentos a serem adotados por todas as instituições, além de centralizar as informações no Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

(SIPEC), cabendo ao Ministério da Economia ter conhecimento das demandas das instituições por desenvolvimento. Sobre as mudanças introduzidas com a nova PNDP, a Gestora UFPB 1 também destaca a dimensão centralizadora do sistema, ressaltando nesse aspecto uma perspectiva dinamizadora do processo:

Olha só, com a nova PNDP, mudou porque hoje nós temos que estar com o PDP publicado no site, porque por exemplo as pessoas que forem se afastar possam de lá tirar informações para que possam se afastar, uma vez que só poderá se afastar, por exemplo, se o curso estiver constando no PDP. Com relação ao levantamento, antes a gente enviava formulários. Agora os gestores precisam preencher diretamente no portal do SIPEC. O SIPEC é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas. Foi criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. (Gestora UFPB 1)

Em sua fala, corroborando com a visão do gestor, a gestora da UFPB apresenta uma visão técnica e operacional sobre o processo de liberação e afastamento, no âmbito da nova PNDP, sem se ater a refletir sobre aspectos mais amplos em relação a uma possível mudança de perspectiva de formação em relação à política anterior ou a centralização do processo.

Em relação às expectativas de mudanças na formação continuada de servidores com a nova PNDP, o gestor da ENAP, aponta a necessidade de os órgãos e suas áreas desenvolvimento de pessoas olhem para onde esse servidor teria de desenvolver, considerando as enormes transformações, principalmente tecnológicas, que o mundo vem sofrendo e o alinhamento dessas formações com a projeção do futuro das organizações em que estão inseridos.

Então, nossa preocupação é que as áreas de Recursos Humanos deixem de atender o pedido de curso que o funcionário faz ali por conta própria. E ele, muitas vezes, escolhe um curso que não tem nada a ver com a sua atividade. Inclusive, o órgão de Recursos Humanos, simplesmente aprova aquele cursinho, sem fazer a vinculação daquilo com o planejamento do órgão. Para onde nós estamos indo? Quais são os rumos dessa Universidade? Quais são os rumos desse órgão? Então, é importante o “*bottom up*”, no sentido do servidor também mostrar a sua necessidade, que ele está enxergando. Mas de que não seja a palavra final e que também tenha uma diretriz de cada órgão “*top-down*”. Que o dirigente desse órgão ou o conselho desse órgão saiba pra onde essa instituição tenha que ir nos próximos 20, 30, 40 anos, nós estamos falando hoje de uma massa de servidores que vai ficar no mercado público durante muitos anos ainda. Então que se prepare para o mundo que está se transformando cada vez mais e as funções também mudando drasticamente. Aí, nós caímos numa outra discussão [de] o órgão saber: para onde tem que ir essa instituição? Ter uma visão de futuro da Universidade Federal da Paraíba por exemplo que é o teu objeto de estudo ou ali o coordenador fica inventando pequenas atividades. (Gestor ENAP).

Na fala do gestor, fica a crítica à liberação pura e simples do servidor para fazer qualquer “cursinho”, deixando transparecer que iniciativas dessa natureza não contribuem efetivamente para o desenvolvimento profissional do servidor, tampouco para o exercício de suas funções na instituição. Assim, reforça com a nova PNDP a ideia de que o desenvolvimento do servidor esteja atrelado ao desenvolvimento da instituição, para isto defendendo a necessidade projeção de futuro para a mesma como referência para as ações de formação dos servidores.

Na compreensão do gestor da ENAP, bem como evidenciamos na publicação dos decretos recentes relativos à PNDP, se não se definir a visão e os rumos para a instituição, ficará difícil traçar diretrizes para o seus colaboradores. Sendo assim, se os próprios servidores não se envolverem no processo, corre-se o risco de não ter atendidas as suas necessidades formativas, bem como não se envolverem nos novos rumos de desenvolvimento da Instituição.

Nessa perspectiva, referindo-se ao planejamento das formações, a gestora da PROGEP assinala sua relação com o PDP:

O planejamento de capacitação é todo realizado com base no PDP, verificamos o melhor período, modalidade e estratégia de ensino para a oferta das ações que visem contemplar as demandas. Partimos sempre das mais solicitadas. O PDP é imprescindível uma vez que a partir dele é possível realizar todo o planejamento na certeza que nenhuma ação será em “vão” visto que parte de uma demanda já declarada pelo servidor. Norteadando o que de fato se faz necessário para o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, da instituição. (Gestora UFPB 2)

E, assim, compreendendo a importância do PDP para fazer cumprir a missão institucional, a gestora situa a relação tênue entre os cursos e o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB:

Todos os nossos cursos de alguma forma, eles também são voltados para PDI, por quê? Se existe uma necessidade naquela unidade, é porque precisa daquela capacitação ali para o atingimento de objetivos que em princípio estamos alinhados com o PDI. Então como o PDP pode contribuir? Como essas pessoas, que constroem o PDP, podem contribuir? Deve haver, na minha opinião, um compromisso grande, na hora de realizar o PDP. **E isso é um gargalo que a gente tem.** Porque assim, **o PDP deveria ser feito com o envolvimento de todos**, o gestor de uma determinada unidade deveria entrar em contato com os servidores que trabalham ali e verificar o que eles precisam. Porque a gente aqui na PROGEP não 'tá' lá nos centros, a gente não 'tá' no CCM não 'tá' no CCJ ou o CCS, pra sabermos o que de fato necessitam. Então, se for preenchido com compromisso do que realmente precisam, aí, sim, iria colaborar muito com missão da Instituição. Porque, muitas vezes, encontramos servidores que **não sabem nem do que se trata, nem qual o objetivo, então precisamos do compromisso por parte dos gestores, mas principalmente do envolvimento, senão de todos, da maioria dos servidores para que a gente possa atingir os objetivos de todos.** (Gestora UFPB 1)

Pelo exposto nas falas do gestor e da gestora da PROGEP 1, bem como na própria legislação que criou do novo PNDP, é importante que o PDP esteja alinhado à perspectiva de desenvolvimento da Instituição. Entretanto, pelo depoimento a que tivemos acesso, esse processo ainda é bastante incipiente, vez que os próprios cursos não estariam articulados de forma intencional ao que prevê o PDI. Haveria uma relação indireta, vez que refletiriam a necessidade de servidores, que por fazer parte da UFPB, em sendo atendidas tais demandas, se refletiria na melhoria da própria Instituição.

Nesse sentido, a partir do novo PNDP, as formações deveriam atender ao previsto no PDP, construído de forma participativa, devendo os gestores investirem na formação e orientação dos servidores sobre o processo, com vistas ao seu engajamento no processo e um resultado mais alinhados ao PDI.

Sobre os procedimentos no Sistema, o Decreto nº 9.991/2019, em seu artigo 9º, define que o órgão central do SIPEC - a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – SGP/SEDGG/ME, encaminhará à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, produzido a partir da organização das propostas constantes dos PDP dos órgãos e das entidades da administração pública federal, que conterà as ações transversais de desenvolvimento da Administração Pública Federal. Dessa maneira, o SIPEC é a ferramenta que favorece a concentração e o controle em tempo real muito maior pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP).

A Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, do Ministério da Economia, estabelece orientações aos órgãos quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) de que trata o Decreto nº 9.991/2019.

No art. 2º dessa Instrução Normativa, considera-se necessidade de desenvolvimento a lacuna identificada entre o desempenho esperado e o desempenho atual, derivada da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele sabe fazer/ser, com efeito sobre os resultados organizacionais.

Já a ação de desenvolvimento, capacitação ou treinamento regularmente instituído contempla atividade de aprendizagem estruturada para impulsionar o desempenho competente da atribuição pública em resposta a lacunas de performance ou a oportunidades de melhoria descritas na forma de necessidades de desenvolvimento, realizada em alinhamento aos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento assertivo de competências.

As necessidades transversais para os órgãos e entidades seria necessidade de desenvolvimento recorrente e comum à múltiplas unidades internas de um órgão ou de uma entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; e para o órgão central do SIPEC a necessidade de desenvolvimento recorrente e comum no conjunto de órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, identificada pelo órgão central do SIPEC por meio da análise de seus Planos de Desenvolvimento de Pessoas - PDP.

Assim, as demandas de formação de cada IFES devem ser retratadas no plano desenvolvimento de pessoas (PDP) do órgão SIPEC, na área de gestão de pessoas. A SGP, com as demandas consolidadas no SIPEC, articula-se com a ENAP para possível atendimento. Sobre esse processo, o gestor da ENAP ressaltou:

Então o nosso papel aqui, enquanto ENAP, é o de auxiliar ao órgão central de gestão de pessoas que é a secretaria de gestão de pessoas. E ajudar a olhar esse conjunto de demandas e apontar que muitas dessas demandas podem ser supridas com ofertas públicas mesmo e já existentes na plataforma da ENAP. (Gestor ENAP).

Em relação às competências a serem contempladas na formação, para o gestor entrevistado, cada órgão deveria dar o suporte, apontando um norte para o desenvolvimento das suas pessoas. Na sua visão, o PDP deve ser encarado como uma estratégia de desenvolvimento da instituição, com a seriedade e o compromisso que essa ação exige, envolvendo instâncias da gestão no processo:

Se cada órgão, se cada instituição de ensino superior, não pegar o seu plano desenvolvimento de pessoas como uma coisa séria. Que o reitor enxergue nisso, que o pró-reitor de gestão de pessoas enxergue nisso... mas, simplesmente, se tomar isso como um formulário... Que agora é sistema e que o técnico ali da área de gestão de pessoas preencha aquilo e aquilo não tenha nenhum estudo, análise e de fato um objetivo no desenvolvimento de pessoas, na verdade tudo isso se perde. Mas aí é a história e aí a política de cada um dos órgãos que aí é, né, vai se desenvolvendo e que a gente não tem como interferir. (Gestor ENAP).

Em relação à definição das demandas para consolidação no SIPEC pelas IFES, o gestor da ENAP é de opinião que, primeiro, o MEC deveria lançar um olhar do sobre as demandas de capacitação de todas as instituições de forma sistêmica, fossem elas dos Institutos Federais, sejam das universidades, o que não foi acatado na nova PNDP. Segundo ele, isso ocorre com os Institutos Federais, havendo, na Secretaria (SETEC), uma diretoria que se ocupa da

coordenação dessas ações: “de fato no modelo dos Institutos com o órgão Central dá para perceber claramente que existe de fato uma diretoria, uma secretaria que cuida e que pensa os Institutos como um todo, mesmo os Institutos tendo suas autonomias.” (Gestor ENAP). Essa ausência de coordenação no âmbito das universidades federais é assim compreendida pelo referido gestor:

Eu não vejo a secretaria de ensino superior ou a secretaria de regulação ou o que seja, nenhum órgão que faça a coordenação das Universidades como um todo. A autonomia das Universidades é muito mais esgarçada. Muito mais intensificada, nesse sentido que eu quis dizer, isso esgarçada no seu limite, que nem o órgão Central se atreve a olhar, mas eu acho que sem ferir nada da autonomia das Universidades mas olhando o conjunto de servidores seria muito importante que o Ministério da Educação, tivesse essa visão global com o sentido norteador, dando assim um direcionamento ou uma espécie de padronização as capacitações das pessoas que compõem seus quadros. (Gestor ENAP).

Segundo o gestor, os Institutos Federais (IFs) apresentam uma grande demanda de cursos à ENAP, o que estaria relacionado à importância que tais instituições dão ao investimento no desenvolvimento dos seus servidores, o que não se veria nas Universidades. Entretanto, essa compreensão não é tão simples ou direta como o entrevistado deixa transparecer. Temos que considerar que os Institutos, em que pese equiparados às universidades federais, são instituições recentes, criadas em 2008, estando em fase de consolidação de sua identidade institucional, diferentemente das universidades federais que têm uma história consolidada e maior resistência a iniciativas que venham a inibir ou interferir na sua autonomia.

Para situar, o gestor destacou o maior engajamento da SETEC diante dos Institutos Federais frente às Universidades nas demandas por cursos apresentadas à ENAP, identificando entre 2019 e 2021, o estabelecimento de contratos para cursos entre várias IFES e a ENAP, totalizando 101 turmas, assim distribuídas: 55 turmas em 2019; 19, em 2020 e 21, em 2021, conforme apresentado na tabela 4, que segue:

TABELA 4 DEMANDAS DE CURSOS/CONTRATOS DAS IFES COM A ENAP

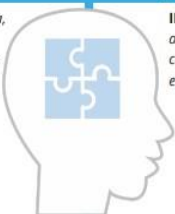

Ano	Unidade Descentralizadora	Quantas turmas
2019	IFAM	2
2019	IFBA - Eunápolis	3
2019	IFCE	8
2019	IFRO - Vilhena	2
2019	IFRO Cacoal	1
2019	IFSERTÃO/PE	2
2019	IFTO	3
2019	UFAC	2
2019	UFCA	5
2019	UFCSPA	5
2019	UFGD	4
2019	UFSB	3
2019	UNIFESSPA	4
2019	UFPEL	3
2019	UTFPR	8
Total de turmas		55
2020	IFBAIANO	4
2020	IFSERTÃO/PE	5
2020	UFCA	6
2020	UFRJ	2
2020	UNIFESSPA	1
2020	UNIPAMPA	1
Total de turmas		19
2021	IFFARROUPILHA	1
2021	IFMT	5
2021	IFPA	2
2021	UFCA	4
2021	UNIFAL-MG	2
2021	UNIFESSPA	5
2021	UNILA	6
2021	UNIR	1
2021	UFF	1
Total de turmas		27

Fonte: ENAP

Pelo volume de demandas e contratos com a ENAP (101), é possível compreender como é promissor o desenvolvimento processos formativos, ainda mais com a inclusão das universidades federais nesse processo.

Na perspectiva de cada vez mais assumir seu protagonismo nas formações dos servidores federais, a ENAP lançou, recentemente, um guia para elaboração do PDP 2023 e de um “canvas” (Figura 4) a seguir, com orientações para a identificação das necessidades de desenvolvimento de pessoas, com vistas a ajudar aos gestores a articular com suas equipes esse levantamento e, assim, identificar as demandas a serem apresentadas no PDP.

Figura 4 – Canvas de identificação da necessidade de desenvolvimento

PROBLEMA DA NECESSIDADE	<p>IFS 1 - O que NÃO SE SABE FAZER ou NÃO SER hoje que acarreta um desempenho inferior ao esperado?</p>	<p>IFS 2 - O que pode ser feito para ajudar a resolver esse problema de desempenho?</p>		
DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE	<p>IFS 3 - Para resolver esse problema, é preciso aprender algo. Qual o tema geral e o recorte de interesse desse conteúdo que precisa ser aprendido?</p> 	<p>IFS 4 - Que nível de esforço de aprendizagem em relação a esse conteúdo é preciso para se resolver este problema de desempenho?</p>	<p>IFS 5 - Uma vez que se tenha aprendido o que se precisa, qual capacidade será desenvolvida?</p> 	<p>IFS 5 - Tendo aprendido o que se precisava e alcançado o desempenho esperado, que resultado isso trará para a organização?</p>
LOCALIZAÇÃO DA NECESSIDADE	<p>IFS 0.1 - A qual(is) unidade(s) da órgão/da entidade refere-se essa necessidade de desenvolvimento identificada?</p>	<p>IFS 0.2 - Qual o perfil dos agentes públicos que possuem essa necessidade de desenvolvimento?</p>	<p>IFS 0.3 - Quantos agentes públicos possuem essa necessidade de desenvolvimento em cada unidade federativa?</p>	

Fonte: ENAP

O guia para elaboração do PNPD é um documento mais denso, constando de INTRODUÇÃO, seguido da apresentação do que é o PNPD, o desenvolvimento profissional na PNPD, o PDP e seus fluxos e prazos. Na sequência, se apresenta o passo a passo da elaboração do PDP na prática, onde se encontra as etapas de levantamento (Etapa 0: Comunicação e orientação do processo; Etapa 1: Identificação de necessidades; Etapa 2: Validação de necessidades; Etapa 3: Análise e priorização de necessidades) e de Planejamento (Etapa 4: Detalhamento de soluções; Etapa 5: Aprovação e envio do PDP). Há, ainda, orientações sobre o cadastro e o acesso ao portal do SIPEC, com especificidades quanto aos perfis de acesso ao Sistema (Perfil Usuário PDP - Servidor representante de equipe; Perfil

Chefia Imediata; Perfil “Representante Gerencial (UGP)” e “Representante Operacional (UGP)” - Unidade de Gestão de Pessoas (UGP); Perfil “Aprovador PDP” (Autoridade Máxima ou autoridade delegada). Por fim, encontramos referências sobre a devolutiva do PDP no portal SIPEC (manifestação técnica) e a execução, monitoramento, revisão e relatório do PDP.

Sinteticamente, para facilitar o processo, encontramos no site, como proposta para facilitar a elaboração o uso do Projeto “Canvas”, que apresenta, sinteticamente, um roteiro para os gestores, bem como os servidores que compõem suas equipes, seguirem orientações para realizar a alimentação dos dados no Plano de desenvolvimento de pessoas (PDP), estruturado segundo por meio de algumas indagações:

1. Qual unidade do órgão/da entidade refere-se essa necessidade de desenvolvimento identificada?
2. Qual o perfil dos agentes públicos que possuem essa necessidade de desenvolvimento?
3. Quantos agentes públicos possuem essa necessidade de desenvolvimento?
4. O que NÃO SE SABE FAZER ou NÃO SER hoje que acarreta um desempenho inferior ao esperado?
5. O que pode ser feito para ajudar a resolver esse problema de desempenho, ou seja, para resolver esse problema, é preciso aprender algo?
6. Qual o tema geral e o recorte de interesse desse conteúdo que precisa ser aprendido?
7. Qual nível de esforço de aprendizagem em relação a esse conteúdo é preciso para se resolver este problema de desempenho?
8. Uma vez que se tenha aprendido, o que se precisa, qual capacidade será desenvolvida?
9. Qual a competência técnica já mapeada pela Organização, citando outra capacidade não listada?
10. Tendo aprendido o que se precisava e alcançado o desempenho esperado, que resultado isso trará para a organização?

No âmbito de sua atuação, o Decreto nº 10.506/2020, em seu artigo 14, define que as escolas de governo têm autonomia para planejar, organizar e executar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências

transversais e finalísticas contidas nos respectivos PDP. Sobre tais competências, o gestor da ENAP situa:

[...] os órgãos também têm que olhar as competências de liderança, no sentido de ir preparando os seus dirigentes. Vamos pegar o processo específico das universidades que é bem diferenciado, de outros órgãos públicos, mas quando um pró-reitor assume uma pró-reitoria, essa pessoa já está preparada para ser um pró-reitor? Ela teve algum preparo de competências de liderança ou para ser um coordenador de curso ou um chefe de departamento, um diretor de programa de pós-graduação e tudo isso que ocupa um cargo de liderança, ou simplesmente ele vai assumir e pronto. Esse é o grande problema que a gente vive nas universidades e nos hospitais na área de saúde no país, que seria o bom professor, o bom especialista. Ele é um bom gerente, um bom administrador? Não necessariamente, são competências diferenciadas. (Gestor ENAP).

Nessa perspectiva, com a nova PNDP, a ENAP passa a ser responsável pelas ações de capacitação visando ao desenvolvimento de competências transversais - aquelas comuns a todas as instituições. Assim, nenhuma instituição está autorizada a ofertar cursos ou ações já contempladas pela ENAP, devendo o servidor interessado no conteúdo de suas formações ser atendido por meio das ações dessa escola, conforme destaca a gestora da UFPB, quando tece referências sobre mudanças com o novo PNPD:

Antes a ENAP tinha um papel de supervisão e hoje ela tá à frente de tudo isso. Então, nós não podemos oferecer cursos que a ENAP já oferece. Inclusive nós informamos também para que ela veja a viabilidade de ela mesma passar a ofertar outros cursos de acordo com a demanda também das outras instituições. Digamos que, no futuro, a maioria dos cursos serão oferecidos pela própria ENAP. Mas também eu vou dar um exemplo um curso de contratos que tem pela ENAP, mas existem algumas peculiaridades daqui da instituição. Então, de um modo geral seria feito o curso de lá e nós entraríamos com um curso suplementando as particularidades, sem ter entrar em tópicos já abordados no curso da ENAP. (Gestora UFPB 2)

Dessa forma, podemos verificar alguns pontos abordados pelo gestor da ENAP, nessa última IN, a ênfase para as competências transversais e de liderança. Mas muito além disso, fica evidente que apesar das entrevistadas responsáveis pela gestão da capacitação da Universidade Federal considerarem que o processo tenha mudado pouco, no sentido de que havia o preenchimento de formulários para a PROGEP e agora há um preenchimento via sistema diretamente no SIPEC, direcionado ao órgão Central. Deixam claro que a mudança na verdade foi grande quanto à proporção e à dimensão.

Um destaque na mudança se refere ao fato de que o órgão central – a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, antes não tinha ciência do que

ocorria em cada universidade em relação à formação dos servidores. No âmbito da nova PNDP, a SGP passa a ter uma visão geral e global do que será desenvolvido em relação à educação continuada, em todos os órgãos que constitui a Administração Pública Federal, anualmente, por meio do PDP no SIPEC, ficando clara a intenção desse órgão central buscar uniformizar, monitorar e direcionar todo o processo de capacitação, de acordo com a visão da administração central.

Outro aspecto inovador do Decreto nº 9.991/2019 é a implementação da gestão de risco para atividades de desenvolvimento de PDP, ressaltado como ainda inexistente na UFPB, aspecto sinalizado no trecho a seguir:

Ainda não realizamos gestão de riscos. Realizamos todas as fase relacionadas ao PDP com base no planejamento das ações, visando sempre estudar o melhor cenário, período e formato para atender da melhor forma possível as demandas, mas não realizamos a gestão de risco propriamente dita. Considero a evasão o maior risco identificado na realização dos cursos. Quanto a isso buscamos, como já afirmado, entender cada vez mais o nosso público para ofertamos as ações em modalidades e formados adequados a sua maioria. (Gestora UFPB 2)

Em que pese a gestora tenha mencionado que a UFPB não realiza todas fases da gestão de riscos, no modelo proposto para o plano de gestão de riscos dos objetivos estratégicos, disponível no site da PROPLAN, identificamos no PDI um plano de gestão de riscos, que demonstra a previsão de seu desenvolvimento, mesmo que ainda em estágio de implantação, conforme apresentado no quadro 1.

No modelo proposto para gestão de riscos dos objetivos estratégicos, pudemos verificar que em relação a capacitação dentro das categorias e descrição das subcategorias dos riscos identificados para os objetivos estratégicos do PDI UFPB 2019-2023, o mesmo é tratado como Risco Operacional. Trazendo “pessoas” como riscos relativos à gestão de pessoas nas áreas de capacitação, dimensionamento e engajamento dos servidores. Então as capacitações teriam riscos relacionados a carências de capacitações/qualificações de servidores e à oferta de cursos de capacitação específicos.

Quadro 1: Modelo proposto para gestão de riscos dos objetivos estratégicos



22. PLANO PARA GESTÃO DE RISCO

Quadro 56 – Modelo Proposto para o Plano de Gestão de Riscos dos Objetivos Estratégicos.

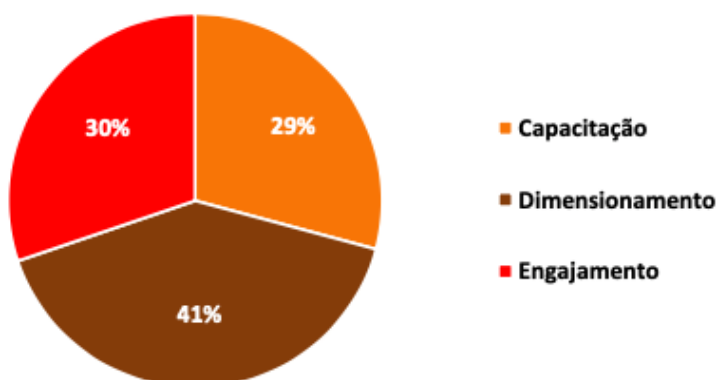
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Pl.GAd.02 - Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos e os riscos envolvidos.					
Meta		Percentual de execução da meta				Unidade Responsável	Setores Participantes
		2019	2020	2021	2022		
Pl.GAd.03.II.M1. Implantar e acompanhar a gestão de riscos em 100% dos objetivos estratégicos do PDI.		20%	20%	20%	20%	20%	PROPLAN CODEPLAN
Atividades previstas para o cumprimento da meta em 2019 e Avaliação dos Riscos por atividade							
Atividades (A) / Riscos (R)		Avaliação dos Riscos por atividade					
		Probabilidade	Impacto	Risco (Probabilidade x Impacto)	Ação (Resposta ao risco)	Providências	
A1. Desenvolvimento de instrumento para mapeamento de risco							
R1. Não adequação da teoria sobre gestão de risco à realidade da Universidade		Baixa (2)	Alto (4)	Risco Moderado (8)	Reduzir	Promover internamente grupos de estudos e debates sobre o tema	
R2. Elaboração de um instrumento de difícil entendimento por parte dos usuários		Moderada (3)	Muito alto (5)	Risco Alto (15)	Compartilhar	Solicitar preenchimento de planilha piloto por parte de outra unidade	
A2. Aplicação do instrumento de mapeamento dos riscos junto às unidades responsáveis							
R1. Nível de maturidade sobre os conceitos de gestão de risco por parte dos usuários		Muito Alta (5)	Muito alto (5)	Risco Crítico (25)	Compartilhar	Promover junto à PROGEP cursos de capacitação em gestão de riscos	
R2. Dificuldade na avaliação e identificação dos riscos		Muito Alta (5)	Muito alto (5)	Risco Crítico (25)	Reduzir	Realizar reuniões setoriais para auxiliar as unidades no seu planejamento e identificação dos riscos	
R3. Dificuldade na comunicação com as unidades		Baixa (2)	Alto (4)	Risco Moderado (8)	Reduzir	Ampliar as formas de comunicação com as unidades	
A3. Monitoramento da gestão de riscos dos objetivos estratégicos							
R1. Descumprimento de prazo no retorno das informações		Muito Alta (5)	Muito alto (5)	Risco Crítico (25)	Reduzir	1. Elaborar cronograma de atividades de aplicação e monitoramento 2. Aprimorar estratégias de engajamento e mecanismos de cobrança	
R2. Inconsistência nos dados informados por parte das unidades		Moderado (3)	Alto (4)	Risco Alto (12)	Reduzir	Disponibilizar atendimento contínuo durante todo o período de preenchimento por parte das unidades	

Fonte: UFPB (2022c).

Quanto ao dimensionamento, os riscos seriam associados a insuficiência e inadequação de servidores aos ambientes organizacionais. Já sobre engajamento teríamos riscos advindos do desestímulo da comunidade universitária interna no que se refere à adesão a ações administrativas e acadêmicas.

Em relação à subcategoria pessoas, no PDI, identifica-se que os riscos operacionais envolveram dificuldades relativas a insuficiências nas áreas de capacitação e dimensionamento, bem com problemas associados ao baixo engajamento da comunidade universitária, sobretudo no que se refere ao seu corpo técnico-administrativo, conforme observa-se na Figura 5

Figura 5 – Distribuição interna dos riscos relacionados a Pessoas.

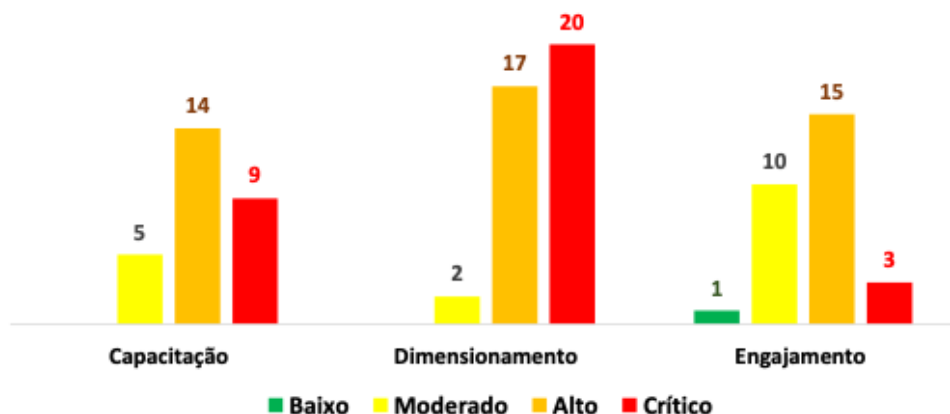


Fonte: UFPB (2022d).

Verifica-se, no gráfico, que os riscos são vinculados a estes três aspectos (capacitação, dimensionamento e engajamento) que se distribuem uniformemente dentro da subcategoria pessoas, com um ligeiro predomínio dos riscos relacionados ao dimensionamento.

Quando estes dados, são desagregados por nível de risco. Nota-se que a maior parte dos riscos críticos de pessoas está associada ao fator dimensionamento, conforme é mostrado na Figura 6.

Figura 6 – Distribuição, por nível, dos riscos relacionados a pessoas.



Fonte: UFPB (2022e).

Os riscos, em geral, se referem à insuficiência de profissionais para realização das atividades planejadas para a execução das metas no exercício 2019. Para a maioria desses casos, as unidades indicaram ações a serem compartilhadas com outras unidades, especialmente com a PROGEP, de modo a evitar ou mitigar a ocorrência destes riscos.

Assim, a gestão dos riscos se apresenta em sua proposta no PDI, carecendo ser aprofundada e incorporada de forma mais consistente no âmbito da política institucional de desenvolvimento de pessoas, sendo necessário se investir no estudo e socialização desse processo de identificação, avaliação e controle de ameaças à instituição, visando ao seu melhor gerenciamento e controle.

Considerando as referências postas, de forma sintética, criamos um quadro com aspectos relativos à Política de formação dos TAEs na UFPB e sua (des)articulação com a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, em que relacionamos como a UFPB vem investindo na formação desses servidores, apontando ações que precisam ser investidas:

Quadro 2: O que se tem e em que investir com a nova PNDP

Aspectos	Processos iniciados	Em que investir?
Perspectivas para a formação dos TAEs	Com a Lei nº 11.091/2005) e o Plano Nacional de Desenvolvimento (Decreto nº 5.707/2006), surgiu a preocupação de desenvolver competências individuais para se refletir no desenvolvimento de competências institucionais.	Investir no envolvimento dos servidores na elaboração do PDP, apresentando suas demandas por formação, considerando seus interesses de desenvolvimento profissional, alinhado a objetivos institucionais e a projeção de seu futuro, do setor onde atua e da IES.
Pilares do Desenvolvimento de pessoal	A Coordenação de Desenvolvimento Pessoal estava ancorada em três pilares: avaliação de desempenho, a capacitação e o dimensionamento do volume de pessoas.	Investir no aproveitamento de novos conhecimentos ofertados, como as tecnologias ativas, as competências essenciais aos líderes e competências transversais para os servidores públicos.
Autonomia frente à política de formação dos servidores	A Universidade com maior autonomia decisória, quanto a liberar, conceder liberação dos servidores para participar de ações voltadas ao desenvolvimento profissional, ficando a critério das instâncias institucionais a observância da pertinência de tais iniciativas formativas. Com a nova PNDP, há restrições na atuação da IES no campo da formação continuada dos servidores.	O Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, traz uma concentração e controle em tempo real muito maior ao órgão central. Aprofundar os estudos sobre a nova PNDP e o protagonismo da Universidade nesse âmbito.

<p>Processo de identificação de demandas por formação e capacitação dos servidores</p>	<p>Antes, o preenchimento era feito de formulários encaminhados à PROGEP - a PROGEP elaborava, planejava e executava o Plano de Capacitação e Qualificação da UFPB, a partir do levantamento de necessidade de capacitação – LNC, realizado anualmente.</p> <p>Com a nova política, os gestores preenchem diretamente no SIPEC, as demandas dos servidores de seus setores.</p> <p>O SIPEC centraliza e organiza as áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.</p>	<p>Investir na identificação de lacunas de formação do servidor, que deriva da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele sabe fazer/ser, com efeito sobre os resultados organizacionais.</p> <p>Verificar formações nessas áreas oferecidas pela ENAP, buscando a investir em formações complementares nessas áreas pela própria Universidade.</p>
<p>Processo decisório</p>	<p>Antes da nova PNDP, havia um maior espaço de autonomia para a Instituição, o setor e os servidores.</p> <p>Ausência de perspectiva sistêmica das ações de capacitação, bem como de um planejamento estratégico voltado às ações de capacitação dos servidores da Instituição.</p> <p>Fragilidade na articulação das ações de formação dos servidores com o proposto no PDI.</p> <p>Com a nova Política, rigidez no processo de liberação de servidores para cursos em consonância com o PDI.</p>	<p>Investir no envolvimento dos servidores na elaboração dos rumos da Instituição e no fortalecimento de iniciativas institucionais de formação a partir de suas demandas, considerando as expertises da universidade.</p> <p>Articular iniciativas formativas a partir de diretrizes e diagnósticos participativos.</p> <p>Investir em processos decisórios mais democráticos e participativos, em observância aos rumos traçados para a IES.</p> <p>Investir em estudos sobre a qualidade das formações e o impacto dessas iniciativas na visão dos beneficiários.</p>
<p>Ofertas de Cursos</p>	<p>Anteriormente, a Progep/UFPB e terceirizadas poderiam oferecer cursos e formações diversas.</p> <p>Com a nova PNDP, preferencialmente, deve-se lançar mão da plataforma ENAP, seguida da Progep.</p>	<p>A instituição precisa ampliar as formas de comunicação com as unidades; envolver a comunidade acadêmica na discussão sobre as mudanças na política de formação dos servidores, discutindo seu</p>

	"As IFES são celeiro de talentos, capazes de atender às necessidades por meio de ações de capacitação ofertadas pelos próprios servidores." (Gestora UFPB 2).	conteúdo, avanços, limites e possibilidades. Não basta investir apenas em melhor identificar os cursos que os servidores necessitam, bem como identificar as demandas que podem ser atendida pelos próprios formadores da Instituição, é preciso discutir a própria PNDP no contexto da política da educação superior e os rumos da Universidade.
Avaliação dos cursos	As avaliações eram realizadas pela Progep/UFPB: Avaliação de aprendizagem (avaliação realizada durante os cursos de capacitação pelos próprios instrutores) e a avaliação de reação (quando o servidor vai solicitar o certificado).	Investir na avaliação de impacto, que se refere ao reflexo daquela formação no seu ambiente de trabalho.
Acompanhamento dos cursos	O acompanhamento era feito localmente, pela Progep UFPB. A nova PNDP trouxe a possibilidade da Progep saber quais cursos foram procurados por nossos servidores na plataforma da ENAP mesmo que não demandadas pela UFPB.	Incentivar a conscientização das equipes na formulação conjunta do PDP da UFPB e divulgar a capacitação de acordo também com os interesses institucionais, definidos a partir de processos avaliativos..
Gestão de Riscos	Não era feita anteriormente, passou a ser prevista, havendo um modelo proposto para o plano de gestão de riscos dos objetivos estratégico no PDI.	Investir em estudos e formação sobre a temática, consolidar tal processo, compreendendo sua importância para a PDP. Promover cursos de capacitação em gestão de riscos; realizar reuniões setoriais para auxiliar as unidades no seu planejamento e identificação dos riscos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a política nacional de desenvolvimento de pessoas e formação continuada dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e como esta se (des)articula da política de formação de pessoal desenvolvida pela PROGEP/UFPB. Nosso referencial teórico tratou da formação continuada dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade, no contexto das reformas administrativas e os princípios da gestão pública, que demandam dos servidores públicos eficiência, bem como o desenvolvimento contínuo.

Diante do que foi apresentado ao longo do trabalho, é possível afirmar que, nos últimos três anos, muitas mudanças ocorreram no contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Como pudemos constatar, como as alterações legislativas em 2005, mudanças foram promovidas, como a criação de uma pró-reitoria em nossa universidade para cuidar melhor da gestão das pessoas diante do surgimento da Lei nº 11.091/2005 e Decretos nº 5.707/2006 e nº 5.824/2006.

Com os resultados, foi possível demonstrar o que ocorreu nas políticas de educação de formação e capacitação continuada da instituição com as recentes alterações legislativas, buscando responder ao questionamento de como a UFPB, através da PROGEP, vem desenvolvendo a política de formação de seus servidores técnico-administrativos e de que forma esta se (des)articula da alteração legislativa da PNDP de 2019.

Ao discutirmos a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e sua alteração legislativa, buscamos verificar, junto a alguns gestores da administração pública federal, de que forma isso estaria acontecendo diante das então recentes alterações legislativas, advindas com a revogação do Decreto nº 5.707/2006 e a publicação de seu substituto o Decreto nº 9.991/2019 e, posteriores, como o Decreto nº 10.506/2020, bem como a IN nº 21/2021. É importante destacarmos que as mudanças ainda estão em processo, não sendo ainda completamente efetivadas na prática, a exemplo da gestão de riscos, prevista no PDI, mas em estágio bastante embrionário.

Quanto ao processo vivenciado no âmbito da PROGEP, as gestoras entrevistadas ressaltaram como ocorriam os processos de capacitação a partir do Decreto nº 5.707/2006, o qual, por força dessa nova normativa, tivemos não só a criação da PROGEP, mas mudanças nos processos, como a criação de uma divisão que tratasse do planejamento e execução das capacitações e educação continuada, que enviavam formulários às unidades para que os gestores respondessem qual seriam suas demandas.

Quanto às ações de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação desenvolvidas pela PROGEP/UFPB, foi possível constatar na fala das entrevistadas todo empenho e esforço da equipe, mesmo diante de tantas dificuldades, como correlacionar o volume da demanda com a oferta de cursos e instrutores disponíveis. Além do fato de haver um espaço imenso para interpretações subjetivas, as quais cursos e temas deveriam ser de fato priorizados quanto à definição de seu conteúdo, objetivos e sistemática de oferta.

No Processo de identificação de demandas por formação e capacitação dos servidores, antes, o preenchimento era feito através de formulários encaminhados à PROGEP e a mesma elaborava, planejava e executava o Plano de Capacitação e Qualificação da UFPB, a partir do Levantamento de Necessidade de Capacitação – LNC, realizado anualmente. Com a nova política, os gestores passaram a preencher, diretamente no SIPEC, as demandas dos servidores de seus setores, em conjunto com eles. O SIPEC centraliza e organiza as áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, mas se faz necessário investirmos na identificação de lacunas de formação do servidor, que deriva da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele sabe fazer/ser, com efeito sobre os resultados organizacionais, bem como verificar se há formações nessas áreas oferecidas pela ENAP, buscando investir em formações complementares nessas áreas pela própria universidade.

Na nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, fica evidenciada a preocupação cada vez maior com o desenvolvimento das competências transversais, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais; e nas competências de liderança para o exercício de funções de liderança na administração pública. Porém ficou evidente que nada disso funcionaria se, antes de mais nada, não houver um foco no direcionamento de onde e de que forma se quer chegar enquanto órgão ou instituição e no caso da UFPB como universidade. Ampliando, assim, os três pilares em que a Coordenação de Desenvolvimento Pessoal estava ancorada: da avaliação de desempenho, da capacitação e do dimensionamento do volume de pessoas.

Isso não significa que a PROGEP deixe de ofertar cursos, mas, a partir da nova PNDP, esse órgão só poderá ofertar cursos que não constem na plataforma da ENAP, de forma a buscar uma maior eficiência na aplicação dos recursos, como também maior controle, restando à Pró-reitoria, apenas, ofertar cursos de caráter suplementar ou que não constem na referida plataforma, desde que tais demandas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas –PDP, alimentado via sistema SIPEC diretamente junto ao órgão central.

No âmbito do órgão central da administração pública federal, compreendemos a centralidade que a ENAP conquista na nova PNDP, passando a ser responsável por identificar, acompanhar, monitorar e direcionar, muito mais de perto, a forma com que os órgãos públicos do executivo federal estão investindo seus recursos na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, deixando assim um espaço muito menor para interpretações subjetivas de como conduzir os processos de capacitação.

Na visão do gestor da ENAP, com a centralização nas suas ações de formação, principalmente na plataforma EaD, se propõe evitar, por exemplo, que um mesmo curso de um determinado conteúdo seja replicado várias vezes em diversos órgãos, dado o seu alcance territorial, considerando o tamanho e a extensão da administração pública federal no país.

Entretanto, tal centralidade se conflita, em alguma medida, com a autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial das universidades, definida na Constituição Federal, o que pode se refletir na resistência dessas IES a iniciativas que protagonizem a ENAP no contexto da formação de seus servidores.

Nesse sentido, cabe aprofundar a discussão ainda incipiente, uma vez que, durante a Pandemia da Covid-19, o debate sobre a nova PNDP não se efetivou, sendo as IES instruídas a atenderem ao que prevê a nova Política, sem o necessário aprofundamento sobre a mesma.

Dessa forma, precisamos discutir a nova PNDP no âmbito das IES e sua articulação com a política de educação superior na contemporaneidade, envolvendo a comunidade acadêmica nesse processo, uma vez que sua implantação se deu em meio ao período de pandemia da Covid-19, sendo todos integrados nesse sistema sem discussão ou mesmo um conhecimento mais aprofundado de seus mecanismos. É preciso, pois, entender os prós e os contras dessa política e o papel das universidades nesse processo, em face de possíveis enfrentamentos e articulações com outras IES, para que se fortaleçam em seus objetivos.

Por fim, gostaria de retomar o ponto central desse trabalho que tratou da formação continuada de técnicos administrativos em educação e sua (des)articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Nesse sentido, faz-se necessário se intensificar as iniciativas da universidade em envolver gestores e servidores no levantamento das demandas de capacitação para alimentar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP.

Por outro lado, ainda se identifica algumas (des)articulações com a PNDP. Um primeiro ponto a se destacar é a necessidade de se desenvolver uma maior preocupação com as visões dos gestores e dos servidores para contribuir com os rumos que se quer dar à instituição, segundo, podemos destacar a questão da gestão de riscos, que ainda não é feita com o PDP da

UFPB, apesar das exigências legislativas. Sendo esse um tema novo que poderia ser melhor explorado em estudos posteriores. Um ponto positivo é constatar essa questão como prevista no PDI da Universidade, havendo um modelo proposto para o plano de gestão de riscos com objetivos estratégicos, observando-se, assim, sua importância com o alinhamento de objetivos institucionais.

É preciso, pois, se investir em estudos e formação sobre a temática no âmbito da UFPB, consolidar tal processo, compreendendo sua importância para a PDP e o consequente desenvolvimento dos TAEs, em consonância com a definição de que universidade se deseja construir, para fazer valer sua função social, por meio da transferência de conhecimentos, seguindo o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

REFERÊNCIAS

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. 33 ed. atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. Governo Federal. **Decreto nº 579, de 30 de julho de 1938**, que organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências.

_____. Governo Federal. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019)

_____. Governo Federal. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**, que 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.

_____. Governo Federal. **Lei nº 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990**, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

_____. Governo Federal. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 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, e dá outras providências.

_____. Governo Federal. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

_____. **Emenda Constitucional Nº19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm> Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. MEC. **Portaria MEC nº 27, de 15 de janeiro de 2014**. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B0mX6UA2J4sNMmZUeWJzaXRrSVk/edit?pli=1>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas UFPB – PDP (2022)**. Disponível no <<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/diversos/instrucoes-pdp-2022.pdf>>

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFPB – PDI (2019-2023)**. Disponível no <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>>

_____. **Consolidação do Mapeamento de Riscos dos Objetivos Estratégicos – PDI UFPB (2019-2023)**. Disponível no

<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/codeplan/relatorio-mapeamento-de-riscos_pdi-2019-2023.pdf>

_____. **Guia para elaboração do Plano de desenvolvimento de Pessoas.** Disponível no <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboraadoPDP2023verso2_02.08.2022.pdf>

_____. **Regulando os efeitos da interdependência:** sobre as relações entre Estado e saúde pública e construção do Estado (Brasil 1910-1930). In: Estudos Históricos, Rio de Janeiro, v. 6, n. 11, pp. 41-60, 1993.

ARAÚJO, Suêldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 19, n. 70, p. 81-106, 2011.

ALVARADO-PRADA, L. E. **Formação participativa de docentes em serviço.** Taubaté: Cabral Editora Universitária, 1997.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BRASIL. **Cadernos MARE da Reforma do Estado.** Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, nº 1 – 17, 1997-1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova: Revista de Cultura e Política** [online]. 1998, n. 45. Acesso em: 11 jul. 2021. pp. 49-95. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/21279/S0102-64451998000300004.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

_____. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 4, p. 7 a 26, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em: 11 abr. 2022.

CANDAU, V. M. F. **Formação continuada de professores: tendências atuais.** In: CANDAU, V. M. (Org.). Magistério: construção cotidiana. Petrópolis: Vozes, 1997.

CASTRO, A. M. D. A. **Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar.** In: CABRAL, A. et al. (Org.). Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Brasília: Liber Livro, 2007. p. 115-144.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM.** Texto para Discussão, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, 5ª ed. São Paulo: Campus, 2009.

CONSUNI/UFPB. RESOLUÇÃO nº 21/2007. Cria o Centro de Ciências Médicas, no Campus I da Universidade Federal da Paraíba, a partir do desmembramento do Centro de Ciências da Saúde, altera o Art. 15 do Estatuto da UFPB e dá outras providências. Disponível em: < https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf> Acesso em: 08 abr. 2019.

CONSUNI /UFPB. Resolução nº 28/2010. Cria e estrutura a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Disponível em: < https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf> Acesso em: 08 jun. 2018.

DINIZ, Eli & BOSCHI, Renato R. O corporativismo na construção do espaço público. In: BOSCHI, Renato R. (org.). **Corporativismo e desigualdade: a construção do espaço público no Brasil.** Rio de Janeiro: Rio Fundo Ed./IUPERJ, 1991, p. 11-29 1

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

HOCHMAN, Gilberto. Regulando os efeitos da interdependência: sobre as relações entre Estado e saúde pública e construção do Estado (Brasil 1910-1930). In: **Estudos Históricos,** Rio de Janeiro, v. 6, n. 11, pp. 41-60, 1993.

LAGE, Nilson. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

LAVILLE, Christian; Dionne, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre : Artmed : Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999.

LIBÂNEO, José Calos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, L. C. A escola como organização educativa. São Paulo. Cortez., 2001.

LIMA, Ronaldo Marcos de. **Estratégias de formação inicial e continuada de servidores públicos.** In: Projeto Político Pedagógico - PPP/Escola de Governo do Estado do Pará. Belém: EGPA, 2007.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing.** 2a Ed. Editora Atlas, 2009.

MEDINA, C. de A. **Entrevista: o diálogo possível.** 4 ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.

MARCELINO, Gileno Fernandes (org.). **Gestão estratégica de universidade.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 42 ed. São Paulo: Malheiros, 2016, 968 p.

MENEZES, C. M. A. **Educação continuada de educadores: superando ambiguidades conceituais.** Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, v. 12, n. 20, p. 311-320, 2003.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2014, 946p.

Cf. NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor H. **A Gestão da Educação ante as Exigências de Qualidade e Produtividade da Escola Pública**. In: SILVA, Luiz H. da (org.) *A Escola Cidadã no Contexto da Globalização*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998.

PIMENTA, Selma Garrido. **Professor reflexivo: construindo uma crítica**. In: PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro (Org.) *Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito*. São Paulo: Cortez, 2002.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; MACIEL, Lizete Shizue B. (Org.) **Reflexões sobre a formação de professores**. Campinas: Papirus, 2002.

SILVA OLIVEIRA, Virgílio César. **Modelos de administração pública**. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius (Org.) *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão*. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

TEIXEIRA, A. **Educação para a democracia**. Rio de Janeiro: Ed.UFRJ, 1997. (Original publicado em 1936).

VARGAS, C. S. **Gestão por Competência no Setor Público: Uma estratégia em gestão**. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2012.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) **PARTICIPANTE DE PESQUISA**,

Os pesquisadores José de Miranda Freire Junior e Ana Paula Furtado Soares Pontes convidam você a participar da pesquisa intitulada “**FORMAÇÃO CONTINUADA DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: UM ESTUDO SOBRE SUA (DES)ARTICULAÇÃO COM A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**”. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem como **objetivo geral** analisar o desenvolvimento da política de formação continuada dos TAEs da UFPB e sua (des)articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, atualizada por meio do Decreto nº 10.506/2020. Para a obtenção do objetivo geral serão considerados os seguintes **objetivos específicos**:

- Discutir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e sua alteração legislativa;
- Compreender a política de formação dos servidores técnico-administrativos em educação desenvolvida pela PROGEP/UFPB, a partir da visão de gestores, registros e documentos normativos;

- Analisar registros das ações de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação desenvolvidas pela PROGEP/UFPB, quanto à definição de seu conteúdo, objetivos priorizados e sistemática de oferta;
- Apresentar contribuições para a política de formação/capacitação profissional dos técnicos administrativos da UFPB, em relação ao que prevê a PNDP de 2019 e sua alteração legislativa de 2020.

A Esta metodologia utilizada é um estudo de caso com uma abordagem qualitativa que se desenvolverá por meio de aplicação de entrevistas semiestruturadas, feitas via *Google Meet* aos gestores que atuaram e atuam nas Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP / UFPB e na ENAP.

Benefícios ao(à) Participante da Pesquisa:

Ao responder a pesquisa considere refletir sobre as perguntas e se há dúvidas, a pesquisadora estará disponível para qualquer esclarecimento em todas as etapas da coleta de informações.

Você poderá desistir, a qualquer momento, participar da pesquisa, e esse fato não trará prejuízo nem penalização por parte do pesquisador ou da instituição sem que isso traga prejuízo ou penalização. É assegurado o sigilo das informações das pesquisas, bem como sua participação e não haverá gastos financeiros para o participante ou a instituição em decorrência da pesquisa.

Os dados coletados nesta entrevista através de questões ficarão armazenados em computador pessoal sob a responsabilidade do pesquisador, pelo período de no mínimo 05 anos.

Informação de Contato do Responsável Principal e de Demais Membros da Equipe de Pesquisa

José de Miranda Freire Junior, servidor da UFPB no Centro de Ciências Médicas - CCM. Localizado no Campus I da Universidade Federal da Paraíba, s/n Castelo Branco, João Pessoa-PB. Telefone: 83-32167620. E-mail: josemirandajunior@gmail.com e telefone: 83-988941420.

Endereço e Informações de Contato da UFPB

Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Localizado no Campus I da Universidade Federal da Paraíba, s/n Castelo Branco. Telefone: 83-32167620. CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba Campus I
– Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB Telefone: +55 (83) 3216-7791 E-

mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 6h.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, **VOCÊ**, de forma voluntária, na qualidade de **PARTICIPANTE** da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, assinada pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

Após ser esclarecido (a) sobre as informações solicito que marque abaixo com um a sua opção em aceitar ou não da pesquisa e rubrique as folhas. Em caso de recusa o (a) Sr. (a) não será penalizado (a) de forma alguma.

() Aceito participar da pesquisa

() Não aceito participar da pesquisa

João Pessoa-PB, 26 de maio de 2022.

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

I – Dados Referentes a Perguntas ao Gestor da ENAP

1. Como surgiu a ENAP e como a mesma evoluiu no contexto da Administração Pública Federal e no desenvolvimento de políticas de desenvolvimento de pessoas?
2. Como a ENAP vê a alteração na PNDP?
3. Quais as expectativas de mudanças na formação continuada de servidores com a nova PNDP?
4. O que motivou a incorporação da ENAP na PNDP? A ENAP participou ou acompanhou a sua concepção?
5. Como será a atuação da ENAP junto ao Ministério da Economia e na coordenação e desenvolvimento para as instituições federais?
6. Há previsão de mudanças na ENAP e em seu papel com a nova PNDP? Algo já vem sendo feito nesse sentido?
7. Como a ENAP, no âmbito da nova PNDP, poderá atuar e atender aos anseios dos servidores TAEs? Explique
8. Haveria algum planejamento de curto, médio e longo prazo das ações da ENAP para a política de desenvolvimento de pessoas, em especial no âmbito das IFES?
9. Haveria interesse da ENAP em desenvolver parcerias com as IFES tanto para desenvolver a capacitação de seus próprios servidores, em especial dos TAEs, bem como auxiliar nesse processo de outros entes da Administração Pública Federal? Explique?

II – Dados Referentes a Perguntas aos Gestores da PROGEP / UFPB

1. Quando surgiu a política de formação dos servidores TAEs na UFPB e o que motivou sua criação?
2. Como as IFES poderiam contribuir nesse processo de desenvolvimento das pessoas?
3. Considerando o que dispõe o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, que enfatiza que há três formas do servidor técnico-administrativo progredir:

- Incentivo à Qualificação; Progressão por Capacitação e Progressão por Mérito, como a UFPB diferencia qualificação e capacitação?
4. Como tal política de formação buscava contemplar as necessidades da Instituição, antes da nova PNDP?
 5. Ela atendia aos anseios dos servidores? Como tal atendimento era verificado?
 6. Na sua opinião, o que mudou com as últimas alterações legislativas em 2019 e 2020 na PNDP?
 7. No caso específico dos TAEs, como se dava o processo de formação continuada desenvolvido por meio da PROGEP/UFPB? O que mudou com a nova PNDP?
 8. Qual o papel da ENAP nesse processo antes e depois dessas mudanças legislativas?
 9. Perdemos cursos com a vinda dessa nova PNDP? Será que vamos continuar a poder ofertar cursos nossos? Como fica tudo isso e inclusive a destinação de verba para esses cursos locais com essa centralização através da ENAP?
 10. Considerando que cada órgão deverá elaborar um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), como ficou a situação do Plano Anual de Capacitação, que era elaborado individualmente por cada IFE e incluído no PDI, no caso dos TAEs? Como está sendo revisto tal planejamento para contemplar o que define a nova PNDP?
 11. Há algum planejamento de curto, médio e longo prazo das ações da PROGEP para a política de desenvolvimento de pessoas? Como isso ocorre?
 12. Qual a importância do PDP nesse processo?
 13. Como o PDP pode auxiliar a UFPB a cumprir sua missão institucional?
 14. Considerando a existência dos agentes de gestão de pessoas (AGPs), quais são suas atribuições na nova PNDP e o que precisa ser aprimorado para fazer cumprir o determina o novo Decreto inclusive a ultima IN21?
 15. Qual a gestão de riscos é feita na UFPB segundo o art. 7º do Decreto nº 9.991/2019 determina? E o que se espera com isso?
 16. Como é feita a elaboração, implementação e monitoramento do PDP realizando a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas, quanto às etapas de identificação dos eventos de riscos; avaliação dos riscos; definição das respostas aos riscos e implementação de medidas de controle?
 17. Quais seriam nossos principais riscos identificados pela PROGEP e o que pode ser feito com relação a eles?

18. Como a PROGEP pensa estimular a participação tanto nos cursos ofertados pela ENAP, como nos que ainda continuarem a ser presenciais?