



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



DESAFIOS E PERSPECTIVAS DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS

ANDRÉ LUIS ROCHA DE SOUZA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA
andresouza@ifba.edu.br

RITA CASTRO

Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS
ritacastro@uefs.br

VALÉRIA SANTANA DE FREITAS

Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS
valeria@uefs.br

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os processos internos de capacitação dos servidores da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), no período de 2015-2022, identificando possíveis fatores limitadores e impulsionadores à melhoria da sua execução. Para este estudo, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa baseada em levantamento bibliográfico e análise documental de dados constantes dos relatórios da própria Universidade bem como de um dos seus principais instrumentos de planejamento. Conclui-se que as ações de capacitação estão sendo potencializadas a cada dia, sendo importante uma busca por mais autonomia orçamentária na execução das mesmas. A UEFS, através dos seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Planos Anuais de Capacitação (PAC), vem trazendo novas oportunidades de aprendizado para o seu corpo de servidores técnicos, mesmo diante de limitações orçamentárias que se apresentaram e, para minorar tais dificuldades, a UEFS investe, cada vez mais, na formação do seu corpo de Instrutores Internos, fortalecendo assim a oferta de cursos.

Palavras chave: Plano Anual de Capacitação, servidor público, universidade

1. INTRODUÇÃO

A era do conhecimento se impõe em todos os âmbitos e formas de organização social que conhecemos. De acordo com Bernheim e Chauí (2008, p. 7), “atualmente, as economias mais avançadas se fundamentam na maior disponibilidade de conhecimento”. Deter, reter, aplicar e aprimorar conhecimentos e formas de atuar faz com que as instituições consigam ampliar suas áreas de atuação da melhor forma possível.

Destarte, a produção de conhecimento científico e tecnológico, no Brasil, em sua maioria, está concentrada nas universidades públicas (Araújo; Leitão, 2019; Ortiz, 2019). É no ecossistema das unidades que são produzidos conhecimentos diversos e estes, por sua vez, ultrapassam os muros da academia, chegando à sociedade, às organizações e à vida das pessoas. Ao ultrapassar o fazer acadêmico, esses conhecimentos expandem-se, e, no dia a dia, acabam por alcançar, também, as atividades administrativas, contribuindo para melhorias de processos, procedimentos, bem como, qualificação de pessoal.

Nesse diapasão, destacam-se as Universidades Estaduais do estado da Bahia (UEBA), ênfase da presente pesquisa, que são autarquias e que trazem como pilares fundamentais do processo de interiorização da educação superior no estado, a missão de garantir o desenvolvimento científico e social, levando saberes às populações mais longínquas.

Para cumprir a sua missão, tais instituições contam com um corpo técnico composto por servidores com formações diversas que atuam em espaços plurais e dinâmicos. Atendem a alunos, professores, membros da comunidade externa além de outras pessoas, e para isso, é necessário o desenvolvimento de diversas habilidades e competências. A atualização constante de conhecimentos destes servidores é requisito para o bom desempenho das tarefas diárias.

Num ambiente com tal complexidade, não raro observa-se uma ausência de sistematização na construção e disseminação de informações, fuga de conhecimento pela alta rotatividade do corpo técnico em detrimento dos baixos salários ou ainda a pouca motivação para o trabalho.

Sabe-se que um dos fatores que contribuem para a satisfação e retenção de colaboradores é a percepção de equidade entre recompensas oferecidas pela organização e os esforços que necessitam ser empreendidos. A carreira de servidores estaduais da Bahia possui um plano definido por lei e este é o caminho possível para uma ascensão profissional e consequentemente salarial. Porém, se, por um lado, a legislação define e delimita os degraus da carreira e limitações quanto a outras possibilidades de melhorias, a inexistência de um espaço meritocrático devidamente adaptado ao setor público, desestimula o crescimento de desempenhos acima do legalmente esperado.

Neste sentido, Klein e Mascarenhas (2016) sinalizam que a recomendação mais prudente para que os gestores de pessoas no setor público busquem equilibrar fatores motivacionais extrínsecos (como a remuneração do cargo e a percepção dos gestores em relação à compatibilidade da remuneração com as atribuições do cargo) e intrínsecos (ligados à natureza do trabalho, como a percepção de relevância da atividade desempenhada, têm mais influência sobre a motivação no setor público do que no setor privado) nas políticas de compensação e desenvolvimento na carreira.

Diante deste contexto, as capacitações e treinamentos precisam encontrar campo fértil para que, dentro do conjunto da gestão do conhecimento das universidades, possam otimizar fluxos e processos administrativos, melhorando a comunicação, dando suporte à tomada de decisões pelos gestores, promovendo a qualidade de vida e, contribuindo na construção do projeto de universidades como instituições que buscam a transformação social e o progresso das ciências.

Importante ressaltar que, o processo de capacitação de servidores pode dar-se de tanto por meio de recursos próprios da universidade para a contratação de cursos específicos, como também por meio da participação de servidores em cursos ofertados internamente ou, até mesmo, aqueles cursos prospectados por iniciativa do próprio servidor. Não obstante, destaca-se ainda a participação dos interessados em cursos de oferta gratuita presenciais ou em plataformas virtuais, e, por fim, através da oferta interna de turmas através da remuneração do servidor instrutor. São também considerados capacitação os cursos de graduação e pós-graduação *stricto e lato sensu*.

Contudo, uma problemática é identificada, uma vez que as ações de capacitação dos servidores técnicos ultrapassam a simples oferta em uma ação contínua que se concretiza na emissão de certificados a serem utilizados em processos de promoção ou progressão na carreira. Diante do exposto, questiona-se: quais os caminhos dos processos de capacitação trilhados pelos servidores da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS? Assim, o objetivo da presente pesquisa foi identificar e discutir os caminhos dos processos de capacitação trilhados pelos servidores da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS. Para tanto, utilizou como estratégia metodológica, a pesquisa bibliográfica, com objetivo exploratório, a partir de análise de dados secundários e abordagem qualitativa.

Assim, a pesquisa se justifica, pois identificar como as capacitações alcançam os servidores técnicos da UEFS ajudará a entender para onde a Instituição tem caminhado quanto o assunto é a formação continuada de seu quadro de pessoal. Tal formação tem impacto não só internamente, no desenvolvimento e desempenho das atividades desenvolvidas, como também nos serviços que são prestados à comunidade interna e externa, um público que envolve professores da instituição, alunos e também toda a comunidade de Feira de Santana e região. Além disso, compreender os desafios pode ajudar a organização a traçar novas estratégias para impulsionar as ações de capacitação e seu alcance, assim como reforçar os pontos que vêm dando certo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Investir no capital humano é indispensável para organizações que querem crescer, se desenvolver e oferecer melhores produtos ou serviços. Tal investimento está refletido também em políticas de desenvolvimento, com o objetivo de possibilitar o despertar de potencialidades. Conforme Chiavenato (2014, p. 307), “os processos de desenvolvimento envolvem três estratos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional”, desta forma, percebe-se a estrita ligação entre a melhoria das organizações e o investimento nas pessoas que a constroem. Os conhecimentos individuais e coletivos estão sobrepostos e interligados, movendo a máquina organizacional.

Os processos de construção de saberes e desenvolvimento de habilidades podem ser direcionados e alavancados quando a organização consegue criar planos de treinamento para

todos os seus participantes. Segundo Chiavenato (2014, p. 310), “ treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”. Os planos de treinamento são essenciais para o avanço contínuo do conhecimento que é requerido e também gerado nas organizações.

Ter a clareza, de acordo com a missão e a visão de futuro, dos objetivos estratégicos que a organização deve alcançar, indica, por consequência, quais habilidades precisam ser desenvolvidas pelos colaboradores. Para isso, os gestores necessitam ter sensibilidade para conhecer as equipes de forma coletiva e na particularidade de seus membros. Trata-se da análise individual, que “possibilita conhecer as pessoas que compõem a força de trabalho e subsidia diretamente o levantamento das necessidades de desenvolvimento da organização”. (Ayres, 2021, p. 209)

Porém, as competências individuais não tratam apenas de processos de oferta de oportunidades de qualificação. Segundo Girardi e Dalmau, existem alguns desdobramentos: “o conhecimento do indivíduo; sua capacidade intelectual, emocional e física; as habilidades que ele possui e as tarefas que é capaz de desempenhar; os resultados esperados dele e sua capacidade de alcançar um grau de motivação para demonstrar tais características”. (Girardi e Dalmau, 2012, p. 89). Desta forma, é possível perceber que fatores intrínsecos e extrínsecos interferem nos resultados e as ações de capacitação estão muito além do que se pode perceber nos momentos formativos.

Conhecer as peculiaridades e rumos da organização oportuniza clareza na definição das demandas e na criação dos planos de capacitação, que devem ter foco na consolidação dos conhecimentos tanto nas pessoas, como também na estrutura organizacional. Pois, conforme afirmam Girardi e Dalmau, (2012, p. 92-93),

o conhecimento pode ser uma oportunidade para as organizações valorizarem as pessoas que a compõem, apreciar suas ideias e aplicá-las. Mas também pode ser considerado uma ameaça, ao passo que as pessoas levam consigo o seu conhecimento; e se a organização não se preocupar em apreender tal conhecimento para mantê-lo na organização, corre o sério risco de ser prejudicada.

Desta forma, para que o conhecimento se torne uma ferramenta de avanço, é importante que esteja ao alcance de todos e, para isso, não só ações de capacitação devem ser realizadas, mas as organizações precisam encontrar caminhos para a socialização e construção coletiva dos saberes essenciais levando o aprendizado ao nível organizacional com aplicação e alcance para todos, ou seja, tornando as organizações organismos que aprendem.

Para Senge (2012, p. 28) organizações que aprendem são:

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

No âmbito do serviço público, a Política Nacional de Capacitação foi instituída em 1998, através do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Ela foi o primeiro passo na esfera pública federal, para um olhar mais cuidadoso para a necessidade de qualificação dos quadros de pessoal do estado. A construção de uma política de capacitação e aperfeiçoamento do quadro de servidores, dentro da estrutura do Estado da Bahia, está, em primeira instância,

sob a responsabilidade da Secretaria de Administração (SAEB), através da Superintendência de Recursos Humanos, juntamente com o Conselho de Política de Recursos Humanos - Cope.

Em 31 de outubro de 2005, o Decreto nº 9.613, instituiu a Universidade Corporativa do Servidor Público (UCS) do Estado da Bahia, com o objetivo de “implantar, consolidar e expandir um sistema integrado de educação corporativa, alinhado ao Plano de Governo do Estado da Bahia, bem como propor políticas, diretrizes e estratégias de desenvolvimento de pessoas” (Decreto 9.613/2005).

Pode-se perceber que a gestão de pessoas com foco no aprimoramento dos quadros de pessoal tem se voltado, desde a reforma do Estado e a definição dos princípios da administração pública, para ações que alcancem melhores resultados nos serviços prestados e também a valorização dos servidores e suas carreiras.

O tema é fundamental, especialmente do ponto de vista da melhoria do funcionamento da máquina pública, e, em razão disso, tem sido mais explorado por pesquisadores das áreas de educação e gestão pública. Os trabalhos e pesquisas começam a investigar processos de capacitação dos servidores em instituições de ensino superior públicas brasileiras. Dissertações e teses, bem como publicações em revistas nacionais, a exemplo da Revista de Administração Pública (RAP), Revista Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras e também na Revista da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), têm focado nas categorias de servidores públicos federais. Daí a presente proposta encontra oportunidade de explorar a temática em um campo ainda não estudado.

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista dos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como exploratória uma vez que, segundo Prodanov e Freitas (2013), encontra-se em fase preliminar de análise e busca mais informações com a investigação e, ao mesmo tempo, descobrindo um novo enfoque para o assunto.

Para isso, quanto ao procedimento técnico de obtenção de dados que subsidiarão as análises e levantamento de dados, conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 54), se utilizará de

material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Em relação aos dados coletados na internet, devemos atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

O percurso dos estudos foi marcado pelo levantamento bibliográfico, culminando com a análise dos dados coletados nos Relatórios de Gestão das atividades de capacitação desenvolvidas pela UEFS. Foram também utilizados os PDIs, como documentos norteadores de planejamento das ações de capacitação para o corpo técnico da UEFS.

Dentro do referencial bibliográfico, utilizou-se da coleta de dados e posterior avaliação dos mesmos, desta forma, observa-se a presença de uma análise qualitativa, mas também

através da análise de conteúdo, pela comparação entre o planejado e as ações executadas, pôde-se avaliar o percurso de realização e possíveis novos caminhos a se percorrer. Para Bardin (1977, p.95 - 96), as fases da análise de conteúdo são a pré-análise, inclusive através da escolha dos documentos, onde “convém escolher o universo de documentos susceptíveis de fornecer informações sobre o problema levantado”; a exploração do material e por fim o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Assim, buscou-se não apenas a análise dos números contidos nos relatórios oficiais da Instituição, mas também uma observação dos contextos e eventos no cenário estadual e global, bem como seus impactos.

Sob o ponto de vista da abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois considera o dinamismo entre os fatos, o mundo real e o sujeito e a sua subjetividade, com a existência de um vínculo indissociável entre estes, o que não se pode traduzir em números e também por não requerer métodos e técnicas estatísticas. Tem-se assim uma pesquisa descritiva e uma análise de dados de forma indutiva, tendo como foco principal os processos e seus significados. (Prodanov e Freitas, 2013)

4. RESULTADOS

A UCS é um sistema composto por “uma Rede de Escolas de Governo e Unidades de Educação Corporativa – UECs”, onde “cada órgão tem sua própria estrutura de capacitação e é responsável pelo diagnóstico de necessidades de desenvolvimento e pela execução das ações de capacitação pertinentes à sua área de atuação”. (SAEB, 2023)

Para que a gestão da Rede seja feita de modo compartilhado foi criado, juntamente com o Sistema UCS, o Comitê de Educação Corporativa – CEC, que é uma instância colegiada composta de representantes de todos os órgãos participantes e propõe diretrizes para a educação corporativa nas unidades e no Estado. Cada órgão tem autonomia para conceber e implementar os programas de capacitação dentro de suas necessidades.

A UEFS faz parte do Comitê de Educação Corporativa, através de representante da sua Coordenação de Capacitação, unidade que faz parte da estrutura da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP). A Coordenação de Capacitação é responsável pela oferta de cursos, bem como acompanhamento das ações de educação corporativa e valorização do servidor técnico. Para isso, é elaborado, anualmente, o Plano Anual de Capacitação (PAC), com os cursos prioritários previamente elencados e que deverão ser ofertados.

O ano de 2015 configurou-se como um ano de cortes e ajustes orçamentários no governo do estado da Bahia, porém, em certa medida, trouxe algumas novas possibilidades de atuação para as equipes RH dos órgãos e instituições. Entre restrições orçamentárias e contingenciamento de despesas, a publicação de orientação para execução de ações de capacitação desenhou um novo caminho.

O Decreto Estadual nº 15.924, de 06 de fevereiro, limitou orçamentariamente a autonomia das Universidades, o que trouxe impactos também nas possibilidades de participação de servidores em cursos externos ou através da oferta de cursos *in company* com a contratação de terceiros. Os pedidos a partir de então, precisariam, obrigatoriamente, de

análise e manifestação técnica da Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SRH/SAEB).

Em 16 de junho do mesmo ano, a publicação da Instrução Normativa SAEB/DDE nº 016/2015 orientou os órgãos quanto aos procedimentos referentes à execução de ações de capacitação e também quanto à implantação do Plano Anual de Capacitação (PAC) e a UEFS retoma a oferta de eventos presenciais de capacitação e treinamento por meio da instrutoria interna (UEFS, 2015-2019)

A instrutoria interna é uma atividade regulamentada pela Lei estadual n. 10.851 de 10 de dezembro de 2007. Ela foi instituída como uma atividade de “docência eventual desempenhada por servidores públicos em ações de desenvolvimento voltadas para o alcance de objetivos, metas e resultados institucionais, sem prejuízo do exercício das atividades normais do cargo ou função de que for titular”.

O contingenciamento se expandiu ainda mais, com a publicação do Decreto Estadual nº 16.417, de 16 de novembro de 2015, que estabelecia medidas para a gestão das despesas e controle dos gastos de custeio e de pessoal. A partir desta publicação foram cortados ainda mais orçamentos que envolviam, também, a gestão de pessoas e as ações de desenvolvimento:

Art. 2º - VII - contratação de cursos, seminários, congressos, simpósios e outras formas de capacitação e treinamento de servidores públicos, inclusive instrutoria interna, que demandem o pagamento de inscrição, aquisição de passagem aérea, nacional e internacional, concessão de diárias e verba de deslocamento;

Art. 3º - V - redução de 25% (vinte e cinco por cento) da despesa com viagem, nacional e internacional, para servidores a serviço do Poder Executivo Estadual, abrangendo a concessão de diárias e verba de adiantamento para deslocamento;

Art. 7º - IX - suspender a concessão de afastamentos de servidores públicos para realização de cursos de aperfeiçoamento ou outros que demandem substituição, salvo os já concedidos até a data de publicação deste Decreto. (BAHIA, 2015)

Essas publicações trouxeram muitas limitações, porém, as unidades que tinham em seus quadros internos, instrutores formados, puderam dar continuidade ou iniciar as capacitações sem ferir ao disposto nos decretos. A UEFS, enquanto instituição de ensino e ciente da importância de levar para seus quadros técnicos processos de capacitação, mesmo diante dos desafios impostos, optou por trilhar os caminhos do investimento na qualificação de seus servidores.

Internamente, a UEFS também vivia mudanças em busca de melhorias em suas rotinas e processos. No ano de 2017, foi criada a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), um marco na história da UEFS,

“...ressignificando as relações internas na área de Gestão de Pessoas. Os resultados mais visíveis dizem respeito à celeridade na tramitação de processos, na contratação de pessoal, na especialização funcional da equipe, no assessoramento à administração superior e à adstrita e aos servidores da Universidade”. (Relatório de Gestão 2015-2019, p. 116)

A criação da PGDP trouxe consigo a possibilidade de tratar de forma mais especializada as questões que envolvem o desenvolvimento de carreiras e habilidades do corpo técnico da UEFS.

Em observância aos dispositivos legais, objetivando estreitar a parceria com a Universidade Corporativa do Serviço Público - UCS e focando na modernização da sua gestão, na formação continuada de seu corpo técnico para manter a qualidade na prestação dos serviços a toda comunidade acadêmica do seu entrono e da região abrangida por sua atuação, em 2017, a UEFS publica seu PAC com as seguintes premissas:

- Reconhecer que todo dirigente é gestor de pessoas;
- Valorizar o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para a instituição;
- Admitir a necessidade de se investir na capacitação dos servidores, de modo que o potencial das pessoas seja utilizado para alcance dos objetivos estratégicos institucionais;
- Considerar que a saúde e a qualidade de vida do servidor têm influência direta na sua relação de bem-estar, comprometimento com o seu papel na instituição e no seu desempenho;
- Atentar para as atividades desenvolvidas pelos servidores, conhecendo-os, relacionando-se com eles, e avaliando seu grau de satisfação. (PAC, 2017, p.2)

Tais premissas fazem com que as ações de capacitação, sob a responsabilidade da PGDP, sejam percebidas como uma ação de deve alcançar a todos os servidores e uma busca constante da universidade, que deve enxergar o aperfeiçoamento do seu corpo técnico como um caminho para a melhoria da atuação da universidade. Mas não só isso, percebe também a qualificação enquanto ferramenta para melhoria e valorização das carreiras dos técnicos, pois:

O investimento no processo de aprendizagem de uma instituição está relacionado não apenas a uma melhoria na eficiência das atividades administrativas e docentes, mas também ao propósito de valorização dos servidores e oportunidade à sua progressão e promoção na carreira, em alinhamento aos preceitos legais instituídos pelo Estado. (PAC, 2017, p. 01)

4.1 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO.

As ações de capacitação de servidores sempre foram desenvolvidas pela UEFS. Observando um dos principais documentos norteadores do planejamento Institucional, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), encontram-se apresentadas metas e objetivos voltados para o desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores técnicos.

Antes mesmo da chegada do cenário de restrições orçamentárias e priorizando a necessidade de investir em capacitação de seus servidores, técnicos e docentes, o PDI 2011-2015 estabeleceu amplo apoio à capacitação,

concedendo bolsas institucionais para a realização de cursos de pós-graduação, diárias e passagens para participação em cursos e eventos, com critérios de avaliação, bem como mecanismos de controle dessas informações, além de apoiar o desenvolvimento das carreiras dos seus servidores docentes e técnicos. (PDI 2011-2015, p. 28).

Ainda no referido documento, observam-se, nas diretrizes gerais da ação de valorização dos servidores técnico-administrativos e docentes, ações fundamentais e específicas para os servidores técnicos, como pode ser citada: “Desenvolver e implementar política de capacitação dos servidores técnicos condizente com as necessidades de

modernização da gestão e da evolução nos planos de carreira” (PDI 2011-2015, p. 28), e também a diretriz “Realizar levantamento das demandas de capacitação das unidades e definir Plano Anual de Cursos e Eventos de Capacitação”.

Tais ações estão amplamente alinhadas com a proposta de melhoria dos serviços à sociedade através do fortalecimento das competências dos servidores públicos em atividade. Coaduna, também, com a missão da UEFS que está dita como:

Manter sua condição de universidade pública, gratuita e autônoma visando credibilidade enquanto instituição de ensino de graduação e pós-graduação de qualidade com linhas de pesquisa consolidadas, produção científica relevante, atividades extensionistas transformadoras da sociedade na qual está inserida e com inserção internacional institucionalizada. A UEFS manterá sua posição de excelência em estudos do semi-árido. (PDI 2011-2015, p. 12).

Conforme Relatório de Gestão 2015-2019, mesmo no período de contingenciamento de gastos, a UEFS conseguiu cumprir as restrições sem perder de foco as capacitações de servidores. Para isso, utilizou-se da participação e expertise do seu quadro de instrutores internos. Assim, “o número de servidores capacitados saltou de 215 (duzentos e quinze) em 2015 para 475 (quatrocentos e setenta e cinco) em 2018, o que equivale a um crescimento de cerca de 120% (cento e vinte por cento)” (Relatório de Gestão 2015-2019, p. 150).

Para dar suporte às novas ofertas de turmas internas, a PGDP buscou ampliar o número de instrutores internos habilitados, e para isso, 26 (vinte e seis) servidores foram formados entre 2015 e 2019.

O relatório traz o empenho da PGDP em disponibilizar, divulgar e incentivar a participação de servidores em cursos ofertados à distância, via Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia (UCS) e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Além disso, podemos observar a evolução das capacitações externas, através dos números, que expõem 384 servidores capacitados pelo Portal do Servidor no período de 2015 a 2018. Vale destacar que, a conclusão de cursos em outras plataformas digitais, ocorrem, mas são computadas em relatórios de atividades, são utilizadas em momentos de promoção ou progressão na carreira.

Ainda, como consta no Relatório de Gestão 2015-2019, até o final do ano de 2018, mais de 950 servidores foram capacitados, como pode-se observar na Figura 01.

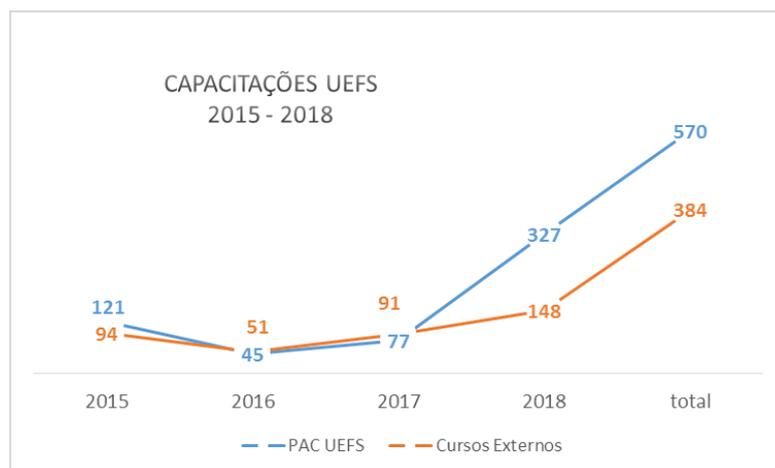
Figura 01 – Quadro de evolução das capacitações da UEFS entre 2015-2018

Ano	Certificações internas (PAC + Parcerias)	Certificações externas (Portal do Servidor)	Total
2015	121	94	215
2016	45	51	96
2017	77	91	168
2018	327	148	475
Total	570	384	954

Fontes: Relatório de Gestão 2011-2015 e Unidade de Capacitação da PGDP/UEFS.

Fonte: Relatório de Gestão 2015-2019, p. 150

Pode-se observar a evolução do das capacitações através do Gráfico 01 a seguir:



Levando-se em consideração que a UEFS contou, em média, com a presença de 702 servidores ativos em seu quadro técnico entre os anos de 2015 a 2018, podemos concluir que, também no acumulado do referido período, em média, o percentual de todas as capacitações chegou a 134,61%. Já os cursos do PAC UEFS, que somaram 570 servidores, foram responsáveis por 81,19% das capacitações ofertadas no período.

Analisando o segundo quadriênio de relatórios que engloba os anos de 2019 a 2022, podemos perceber mais um período de evolução no número de servidores capacitados pela UEFS. O Quadro 02 resume todo o período de 2015 a 2022.

Quadro 02 - Evolução dos servidores capacitados no período de 2015 a 2022.

Ano	Total de servidores capacitados	Ano	Total de servidores capacitados
2015	215	2019	242
2016	96	2020	68
2017	168	2021	160
2018	475	2022	234
Total	954	Total	704

Fonte: Elaboração própria.

O PDI 2017-2021, no eixo Gestão de pessoas, trouxe importantes oportunidades de Melhoria com foco na Capacitação e valorização profissional dos servidores, dentre elas: “Consolidar a participação de servidores técnicos como pesquisadores e proponentes de projetos institucionais” e também “Consolidar a política de capacitação/ desenvolvimento de servidores técnicos condizente com as necessidades de modernização da gestão e da evolução nos planos de carreira” (PDI 2017-2021, p. 59). Tais oportunidades demonstram o olhar para o futuro do desenvolvimento das carreiras, não se limitando à oferta de cursos, mas também, o desenvolvimento pessoal e acadêmico.

Na esteira da execução das ações planejadas para os planos de capacitação, e tomando-se como base os relatórios de atividades anuais dos anos de 2019 a 2022, observa-se que no ano de 2019, a capacitação da UEFS totalizou 242 (duzentos e quarenta e dois) concluintes. Já no ano de 2020, as atividades foram afetadas pela pandemia da Covid-19, o que trouxe um desafio a todas as organizações e mudanças nas formas de interação.

A SAEB, atenta à importância de não suspensão/cancelamento de atividades de capacitação durante o período, que, neste momento era indefinido, publicou a Instrução 048/2020 que orientou os órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Estadual quanto aos procedimentos referentes às atividades de instrutoria interna em aulas síncronas. Tal instrução trouxe a possibilidade de oferta de turmas regulamentando requisitos, bem como estabelecendo a utilização da plataforma escolhida para tal.

Também neste período, a UEFS precisou adotar a oferta de cursos exclusivamente online. Nessa perspectiva, para que houvesse a adesão de servidores, dois fatores fundamentais precisaram ser atendidos: a disposição e possibilidade dos ouvintes e principalmente dos ministrantes. Os instrutores tiveram que adaptar seus cursos, metodologias, atividades e toda a utilização de recursos para o ambiente virtual. Em paralelo, os ouvintes tiveram que experimentar novas interações com os colegas e utilizar novas ferramentas.

Os cursos durante o período da pandemia, além de trazerem novos conhecimentos, foram também fator importante para manter o vínculo e o espírito das equipes, mantendo-as coesas e se apoiando mutuamente. Considerado um número pequeno diante dos anos anteriores, mas um quantitativo satisfatório frente ao cenário enfrentado, no ano de 2020 foram capacitados 68 servidores.

Já o ano de 2021, marcado pelo retorno gradual das atividades presenciais, ainda foi incerto para o setor de capacitação da UEFS quanto à oferta de cursos 100% presenciais, porém observou-se um aumento no quantitativo de servidores capacitados, chegando-se ao total de 160, enquanto o ano de 2022, todas as atividades presenciais já haviam sido retomadas e o ano contabilizou um total de 234 servidores capacitados.

Se, por um lado, o período que englobou a pandemia da Covid-19 representou um desafio e, numericamente, um quantitativo menor de servidores capacitados, como era de se esperar, por outro, descortinou novas possibilidades de atuação e oferta de cursos, formatos e novos aprendizados aos instrutores internos e o público atendido, através da necessidade de utilização de novas ferramentas virtuais, interação, adaptação de metodologias e práticas pedagógicas.

5. CONCLUSÃO

Através da análise de PACs, relatórios de gestão, PDI e bibliografias pertinentes, que fundamentaram a pesquisa, a qual buscou compreender possíveis fatores limitadores e impulsionadores à melhoria da sua execução dos processos internos de capacitação dos servidores da UEFS, conclui-se que:

São perceptíveis os esforços e avanços da UEFS na execução de suas ações de capacitação para servidores técnicos através da oferta de cursos dos PACs, ano após ano. O fortalecimento da equipe de instrutores internos é um fator primordial que vem sendo enfatizado pela PGDP, com foco na oferta cada vez maior de turmas. Além disso, o número de concluintes de cursos tem crescido ao longo do tempo, o que sinaliza adesão à proposta e uma ampliação do alcance dos cursos e dos saberes compartilhados.

Os Planos de Desenvolvimento Institucional são documentos norteadores importantes das ações da UEFS. Como tarefa inacabada do PDI 2017-2021, a UEFS precisa desenvolver e consolidar as políticas de incentivo à participação de servidores técnicos como pesquisadores e proponentes de projetos institucionais e a política de capacitação/desenvolvimento de servidores técnicos condizente com as necessidades de modernização da gestão e da evolução nos planos de carreira.

Vale destacar também o Plano de Ação do PDI 2023-2027 que reafirma a importância das ações de capacitação de servidores técnicos em suas mais diversas áreas de atuação e traz, também a indicação de implementação de oportunidades de melhoria a formação capacitação continuada de gestores que tem como ação, a ofertar cursos que desenvolvam habilidades gerenciais nos gestores dos diversos setores/unidades. Esta oportunidade de melhoria reforça uma das premissas do PAC UEFS, que reconhece todo dirigente como sendo, também, gestor de pessoas.

Ao final da presente pesquisa, pode-se afirmar que a UEFS está no caminho certo quanto ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de seu corpo técnico. Estudos futuros devem ser realizados com o foco nas contribuições das capacitações oferecidas e de que forma os servidores percebem os novos conhecimentos reverberando no seu fazer diário dentro da instituição.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. A.; LEITÃO, C. R. S. **Ativo intangível no setor público: percepção das instituições federais de ensino superior quanto ao cumprimento da NBC TSP 08.** REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v.9 (3), p. 10-24, 2019.

AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. SISTEMA DE CAPACITAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS – SCBC. In AYRES, Simone. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras** 2ª. Edição – revisada e ampliada. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 196 – 225.

BAHIA. Decreto n.º 9.613 de 31 de outubro de 2005 - Institui a Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia - UCS e dá outras providências. Bahia, 2005. Diário Oficial do Estado, Bahia. Disponível em <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/>>. Acesso em 04 de junho de 2024.

_____. Decreto n.º 15.924 de 06 de fevereiro de 2015. Dispõe sobre a execução orçamentária dos órgãos, dos fundos e das entidades integrantes da Administração Pública do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado, Bahia. Disponível em <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/>>. Acesso em 04 de junho de 2024.

_____. Decreto n.º 16.417 de 16 de novembro de 2015. Estabelece medidas para a gestão das despesas e controle dos gastos de custeio e de pessoal, no âmbito do Poder Executivo Estadual, na forma que indica e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Bahia. Disponível em <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/>>. Acesso em 04 de junho de 2024.

_____. Lei n.º 10.851 de 10 de dezembro de 2007. Institui a atividade de instrutoria interna, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.

Diário Oficial do Estado, Bahia. Disponível em <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/>>. Acesso em 04 de junho de 2024.

BAHIA. SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO. Instrução n. 048/2020 de 11 de dezembro de 2020 - Orienta os órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Estadual quanto aos procedimentos referentes à remuneração de instrutoria interna em aulas síncronas conforme Parecer nº 2020.8.01.00001175 da Procuradoria Geral do Estado. Diário Oficial do Estado, Bahia. Disponível em <<https://servidores.rhbahia.ba.gov.br/universidade-corporativa-do-servico-publico-unidade-saeb>>. Acesso em 05 de junho de 2024

_____. Instrução n. 016/2015 de 15 de junho de 2015 - Orienta os órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, quanto aos procedimentos referentes à execução de ações de capacitação. Diário Oficial do Estado, Bahia. Disponível em <<https://servidores.rhbahia.ba.gov.br/universidade-corporativa-do-servico-publico-unidade-saeb>>. Acesso em 05 de junho de 2024

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

GIRARDI, Dante Marciano e DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de recursos humanos I**. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. in Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50(1):17-39, jan./fev. 2016.

ORTIZ, Rodrigo Meireles. **A institucionalização da proteção da propriedade intelectual na universidade pública brasileira**. Dissertação (mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande: 2019, 136p.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. In: Cleber Cristiano Prodanov; Ernani Cesar de Freitas. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013

SENGE, Peter. M.. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller. 2012

SILVA, Anielson Barbosa. (Org.) **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2º Edição Revisada e Ampliada. Editora da UFPPB, 2021.

TAKEUCHI, Hirotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**, São Paulo, 2008, Bookman.

Universidade Estadual de Feira de Santana. **Plano Anual de Capacitação - PAC 2017/UEFS**, 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2011 – 2015/** Universidade Estadual de Feira de Santana- Feira de Santana: UEFS, 2013. 139 p.: il.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2017 – 2021/** Universidade Estadual de Feira de Santana- Feira de Santana: UEFS, 2013. 193 p.

_____. **Relatório de Atividades 2019/** Universidade Estadual de Feira de Santana- Feira de Santana: UEFS, 2020. 216 p.: il.

_____. **Relatório de Atividades 2020/** Universidade Estadual de Feira de Santana- Feira de Santana: UEFS, 2022a. 200 p.: il.

_____. **Relatório de Atividades 2021/** Universidade Estadual de Feira de Santana- Feira de Santana: UEFS, 2022b. 205 p.: il.

_____. **Relatório de Atividades 2022/** Universidade Estadual de Feira de Santana- Feira de Santana: UEFS, 2023. 158 p. il.

_____. **Relatório de Gestão 2007-2011.** Feira de Santana: UEFS, 2013.

_____. **Relatório de Gestão 2015-2019/** Universidade Estadual de Feira de Santana- Feira de Santana: UEFS, 2019. 196 p.