

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

Silvana de Paula Castro

**Afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de servidores Técnicos
Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Juiz de Fora
2020

Silvana de Paula Castro

**Afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de servidores Técnicos
Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora**

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

Orientador: Prof. Dr. Frederico Braidá Rodrigues de Paula

Juiz de Fora

2020

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

Castro, Silvana de Paula.

Afastamentos para pós-graduação stricto sensu de servidores Técnicos Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora / Silvana de Paula Castro. -- 2020.

165 f. : il.

Orientador: Frederico Braidá Rodrigues de Paula

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Afastamentos para pós-graduação stricto sensu. 2. Desenvolvimento de pessoas. 3. Institutos de Ensino Superior. I. Paula, Frederico Braidá Rodrigues de, orient. II. Título.

Silvana de Paula Castro

**Afastamentos para Pós-Graduação stricto sensu de servidores Técnicos
Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora**

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

Aprovada em 28 de agosto de 2020

BANCA EXAMINADORA

f. Braida

Prof. Dr. Frederico Braida Rodrigues de Paula - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

p/ *f. Braida*

Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert
Universidade Federal de Juiz de Fora

p/ *f. Braida*

Prof. Dr. Rodolfo Eduardo Vertuan
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Depois de dois anos de muito estudo e pesquisa, não poderia deixar de agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para este trabalho.

Acima de tudo, agradeço a Deus por ter me permitido ter saúde e fé para enfrentar este desafio.

Agradeço a minha família que, por muitos momentos, permitiu a minha ausência para que eu pudesse me dedicar aos estudos, principalmente as minhas filhas, Laura e Luiza, e meu esposo, José Jorge.

Meus sinceros agradecimentos à Priscila Campos Cunha, que me deu suporte na escrita desta dissertação, e ao meu orientador, Frederico Braida, que pela sua dedicação, deu-me ânimo para concluir este trabalho.

Aos meus colegas TAE da UFJF, que contribuíram com a pesquisa, fornecendo elementos indispensáveis para a sua conclusão, em especial à Coordenadora da CCDP, Inêz Cristhina Assis Marcelino, e à Pró-Reitora, Kátia Maria de Oliveira e Castro.

Agradeço a todos os colegas da Progepe, que estiveram presente durante esta jornada.

Por fim, agradeço à UFJF por conceder esta oportunidade por meio do programa de reservas de vagas para servidores no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). A pesquisa partiu da seguinte pergunta: quais medidas poderiam ser adotadas pela UFJF para subsidiar os pedidos de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), levando em conta as alterações trazidas pelo Decreto nº 9.991/19? A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo decreto supracitado, determina que as instituições deverão elaborar, anualmente, um planejamento das ações de desenvolvimento que pretendem realizar no ano seguinte. Além disso, no que tange aos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, estabelece a necessidade de que tais afastamentos sejam precedidos de processo seletivo, a fim de possibilitar transparência e equanimidade na concessão do benefício. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa é compreender quais procedimentos poderiam ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, à luz do Decreto nº 9.991/19. A escolha pela temática deu-se em virtude de a autora atuar como servidora Técnica Administrativa em Educação na UFJF, na Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação (GAQC) e verificar a necessidade de criação de normas e procedimentos para uma gestão eficaz destes processos, além da necessidade de adequá-los às normas vigentes. Foram definidos como objetivos específicos: descrever quais procedimentos eram adotados pela Universidade Federal de Juiz de Fora para concessão de afastamentos antes do Decreto nº 9.991/19; analisar quais as mudanças e adequações foram feitas, bem como analisar quais impactos são esperados para os próximos anos e, por fim, propor um plano de ação para suprir eventuais lacunas no processo de afastamento, além de adequar os atos normativos internos ao disposto no decreto. Para se alcançar os objetivos, adotamos como metodologia o estudo de caso e uma pesquisa qualitativa, em que foram utilizados instrumentos como o mapeamento de processos de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, por meio do qual realizamos a análise de documentos constantes nas bases de dados da instituição. Também, foram encaminhados questionários a um grupo de servidores TAE, que participam de programas de pós-graduação, para entender como tem sido tratados a

capacitação, a qualificação e os afastamentos para pós-graduação na UFJF, na perspectiva desses servidores. Realizamos, adicionalmente, entrevistas semiestruturadas com a Coordenadora de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas e com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, a fim de verificar se houve uma adequação das normas internas ao decreto e como têm sido tratados os pedidos de afastamentos para os servidores TAE se qualificarem. Por fim, foi proposto um plano de ação para auxiliar a UFJF na gestão dos pedidos de afastamentos e na adequação às normas vigentes, buscando isonomia no tratamento dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* dentro da instituição, além de garantir a excelência dos programas de qualificação e capacitação da instituição.

Palavras-chave: Afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*. Desenvolvimento de pessoas. Institutos de Ensino Superior.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Public Policies Center and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/ UFJF). The research originated from the following question: What measures could be adopted by UFJF to subsidize requests of leaves for *stricto sensu* post-graduation from Administrative Technical Servants in Education (TAE), considering the changes brought by Decree No. 9.991/19? The new National People Development Policy (PNDP), instituted by the aforementioned decree, determines that the institutions must elaborate, annually, planning of the development actions they intend to perform in the following year. Moreover, concerning the leaves for *stricto sensu* post-graduation, it is established the need for such leaves to be preceded by a selection process, to enable transparency and equanimity in benefit granting. In this context, the objective of the research is to understand what procedures could be adopted by UFJF to regulate the granting of the leaves for *stricto sensu* postgraduate courses, in the light of Decree No. 9.991/19. The topic choice was due to the author acting as an Administrative Technician in Education at GAQC - UFJF, and verifying the need to create rules and procedures for effective management of these processes, in addition to the need to adjust them to the current rules. Specific objectives were defined: to describe which procedures were adopted by the Federal University of Juiz de Fora for the granting of leaves before the Decree No. 9.991/19; to analyze what changes and adjustments were made as well as analyze what impacts are expected for the coming years and, finally, to propose an action plan to fill eventual gaps in the leave process, besides adjusting the internal regulatory acts to the provisions in the decree. To reach the objectives, we adopted a case study and qualitative research as a methodology, in which instruments were used such as the mapping of leave processes for *stricto sensu* postgraduate courses, through which we performed the analysis of documents contained in the institution's databases. To support the research, we sent questionnaires to a group of TAE civil servants, who participate in graduate programs, to understand how training, qualification, and the leaves for graduate studies at UFJF have been treated. We also conducted semi-structured interviews with the careers and people development coordinator with the people management dean, to verify whether there was an

adjustment of the internal rules to the decree and how requests for leaves have been handled for TAE servants qualify. Finally, an action plan was proposed to assist UFJF in the management of leave requests and adequacy to the current rules, seeking isonomy in the treatment of leaves for stricto sensu postgraduate studies within the institution, in addition to ensuring the excellence of the qualification and training programs of the institution.

Keywords: Leave for stricto sensu postgraduate courses. People Development. Higher Education Institutes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1	- Organograma da UFJF	33
Organograma 2	- Organograma da Progepe	41
Esquema 1	- Estrutura da CCDP	43
Figura 1	- Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de janeiro de 2017	49
Fluxograma 1	- Fluxo do processo de afastamento antes do Decreto nº 9.991/19.....	65
Fluxograma 2	- Fluxo de retorno do servidor – RH 103	66
Fluxograma 3	- Processo de afastamento após o Decreto nº 9.991/19	67
Fluxograma 4	- Caminhos da pesquisa	87
Figura 2	- Elaboração de vídeo motivacional e explicativo sobre o PDP	119
Figura 3	- Realização de <i>workshop</i> para esclarecer dúvidas sobre o PDP	121
Fluxograma 5	- Elaboração de resolução para afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i>	125
Esquema 2	- Simpósio para apresentação de dissertações e teses	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Servidores docentes, por titulação, em julho de 2020	36
Gráfico 2	- Servidores TAE, por titulação, em julho de 2020	39
Gráfico 3	- Servidores TAE, por carreira e nível	48
Gráfico 4	- Afastamentos para mestrado (2017-2019)	58
Gráfico 5	- Afastamentos para doutorado (2017-2019)	58
Gráfico 6	- Importância da qualificação (mestrado e doutorado)	94
Gráfico 7	- Qualificação TAE depois do ingresso na UFJF	97
Gráfico 8	- Constrangimento sofrido por TAE ao solicitar afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i>	100
Gráfico 9	- Participação dos TAE na construção do PDP da UFJF	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Carga horária mínima de capacitação para progressão profissional do TAE	47
Quadro 2	- Servidores TAE afastados em 2019, por setor de lotação	62
Quadro 3	- Metodologia utilizada	83
Quadro 4	- Cronograma e objetivos das entrevistas	88
Quadro 5	- Cronograma da aplicação do questionário aos servidores TAE da UFJF	89
Quadro 6	- Definição dos grupos, a partir das entrevistas e questionários, e os objetivos buscados	91
Quadro 7	- Dados da pesquisa e propostas, por eixo de análise	113
Quadro 8	- Método 5W2H	116
Quadro 9	- Elaboração de vídeo para a campanha de divulgação do PDP	118
Quadro 10	- Elaboração de <i>workshop</i>	120
Quadro 11	- Criação de uma normativa interna da UFJF que contemple o afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i>	123
Quadro 12	- Evento anual para divulgação das dissertações e teses dos TAE da UFJF	126
Quadro 13	- Matriz SWOT (FOFA) sobre o Plano de Ação Educacional proposto	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	-	Qualitativo de alunos, por modalidade de curso	34
Tabela 2	-	Quantitativo de docentes, TAE e médicos residentes lotados na UFJF	35
Tabela 3	-	Quantitativo de docentes e TAE, por unidade, lotados nos <i>campi</i> Juiz de Fora e Governador Valadares	35
Tabela 4	-	Formação dos servidores docentes na UFJF em julho de 2020 ...	37
Tabela 5	-	Formação dos servidores TAE na UFJF em julho de 2020	38
Tabela 6	-	Percentuais de incentivo à qualificação	52
Tabela 7	-	Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali, por nível do curso e situação (2011-2020)	54
Tabela 8	-	Afastamentos de servidores TAE e docentes para pós-graduação <i>stricto sensu</i> na UFJF (2017-2019)	57

LISTA DE SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
AJN	Assessoria Jurídica Nacional
Andes	Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior
Apes	Associação dos Professores do Ensino Superior
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Camp	Coordenação Alocação e Movimentação de Pessoas
CAP	Coordenação de Administração de Pessoas
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCDP	Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas
Cead	Centro de Educação a Distância
CF/88	Constituição Federal de 1988
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
Consu	Conselho Superior
Cossbe	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar
Dasp	Departamento Administrativo do Serviço Público
DII	Diretoria de Imagem Institucional
EaD	Educação a Distância
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
Fasubra	Federação de Sindicatos de Trabalhadores-Técnico Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
Gapac	Gerência de Afastamentos e Progressões por Capacitação
GAQC	Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação
GC	Gerência de Capacitação
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GGC	Gerência de Gestão de Carreiras
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
Ifes	Instituição Federal de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
MG	Minas Gerais
OMS	Organização Mundial da Saúde

PAE	Plano de Ação Educacional
PCCTAE	Plano Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
Proades	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos em Educação
Procap	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento
Prodim	Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
Proex	Pró-Reitoria de Extensão
Profiap	Mestrado Profissional em Administração Pública
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
Propp	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Proquali	Programa de Apoio à Qualificação
PUC	Pontifícia Universidade Católica
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJU	Regime jurídico Único
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
Semor	Secretaria de Modernização
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
Siape	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
Sintufejuf	Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora
Sippec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

STF	Supremo Tribunal Federal
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	AS POLÍTICAS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: OS AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i>	22
2.1	A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	24
2.2	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	31
2.2.1	A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	39
2.2.2	A Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas	41
2.2.3	A Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação	43
2.2.4	Os Programas de Capacitação, Qualificação e Afastamentos da Universidade Federal de Juiz de Fora	44
2.2.4.1	<i>O Programa de Capacitação da UFJF – Procap</i>	<i>44</i>
2.2.4.2	<i>O Programa de Qualificação da UFJF – Proquali</i>	<i>51</i>
2.3	DESAFIOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS DE AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO DOS TAE DA UFJF	55
2.3.1	Trâmites do processo antes da vigência do Decreto nº 9.991/19 ...	64
2.3.2	Trâmites do processo após a vigência do Decreto nº 9.991/19	66
3	O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	71
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO	71
3.1.1	A Administração Pública Brasileira	71
3.1.2	A tomada de decisão na administração pública	75
3.1.3	A necessidade de capacitação e qualificação dos servidores públicos	77
3.1.4	Qualificação profissional no serviço público	78
3.1.5	Discussões sobre o Decreto nº 9.991/19	80
3.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS	83
3.2.1	Apresentação e análise dos resultados obtidos	92
3.2.1.1	<i>A necessidade de capacitação e qualificação no serviço público</i>	<i>92</i>
3.2.1.2	<i>O afastamento para pós-graduação stricto sensu</i>	<i>97</i>

3.2.1.3	<i>Considerações sobre o Decreto nº 9.991/19</i>	105
3.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA	110
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	112
4.1	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	114
4.1.1	Envolver toda a instituição no levantamento de necessidades de capacitação e qualificação por meio do PDP	117
4.1.2	Elaborar uma resolução para normatizar, no âmbito da UFJF, os processos de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i>	121
4.1.3	Criar evento anual para divulgação das dissertações e teses defendidas por servidores TAE	125
4.2	CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS SOBRE O PLANO DE AÇÃO	128
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
	REFERÊNCIAS	133
	APÊNDICE A – Ambiente Organizacional	144
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com a Coordenadora da CCDP	147
	APÊNDICE C – Roteiro da entrevista com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	149
	APÊNDICE D – Questionário enviado aos servidores TAE da UFJF	151
	ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	158
	ANEXO B – Formulário RH 101: Requerimento para afastamento para pós-graduação de TAE	160
	ANEXO C – Formulário RH 103: Conclusão do afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i>	162
	ANEXO D – Portaria/SEI Nº 1.906, de 19 de novembro de 2019	165

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação discorre sobre os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Para viabilizar este estudo, foram considerados dois momentos e os procedimentos adotados, em cada um deles. Assim, primeiramente, será analisada a conduta da UFJF nos afastamentos de servidores TAE antes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), disciplinada pelo Decreto nº 9.991/19 e pela Instrução Normativa (IN) nº 201/19 do Ministério da Economia e, a partir dos novos disciplinamentos, quais os procedimentos que passarão a ser adotados pela instituição.

Entende-se que tais documentos foram criados a partir da necessidade de estabelecer uma regulamentação específica para tratar de afastamentos para pós-graduação, posto que a Lei nº 8.112/90, determina que caberá ao dirigente de unidade definir os programas de capacitação e os critérios para participação em programas de pós-graduação, além de verificar quais os cursos estão atrelados às atividades desenvolvidas pelos servidores e a viabilidade do afastamento solicitado, baseando-se em critérios equânimes, os quais atendam a todos indistintamente (BRASIL, 1990).

Portanto, para tratar do instituto do afastamento disciplinado pela Lei nº 8.112/90, pelo Decreto nº 9.991/19 e IN nº 201/19 ME, faz-se necessário discorrer sobre a necessidade de capacitação e qualificação a que os servidores públicos estão sujeitos para uma prestação de serviços adequada e eficiente. Dessa forma, quando se leva em conta essa necessidade, a qualificação e a capacitação permanente dos servidores públicos é, indiscutivelmente, uma forma de garantir um serviço de qualidade, a fim de fornecer à sociedade o atendimento adequado às finalidades de interesse público.

Assim, no momento em que a administração pública passa a ter como preocupação a eficácia e a eficiência na prestação de serviços, é preciso capacitar o servidor, posto que é ele o responsável pelo alcance, ou não, desses princípios e, muitas vezes, para alcançá-los, seja por incompatibilidade de horário, seja por necessidade de deslocamento ou por qualquer outro motivo que inviabilize o desempenho de suas atividades, é necessário que o servidor afaste-se do trabalho para se dedicar à sua formação (VINCI JÚNIOR; VINCI, 2016). Na análise dos

pedidos de afastamento realizados na UFJF, a necessidade de afastamento deve ser justificada, conforme disposto no formulário de afastamento RH 101, na instrução do processo: “Anexar justificativa da necessidade de afastamento e perspectiva de trabalho após a conclusão do programa de capacitação, com anuência da Chefia Imediata” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a, p. 1).

Com isso, desenvolveu-se um estudo de caso em que foram consideradas as especificidades da Universidade Federal de Juiz de Fora, verificando como a instituição tem tratado as questões envolvendo os afastamentos para capacitação e qualificação de TAE, tendo como parâmetro a comparação entre a forma que se procedia, nesses casos, antes da publicação do Decreto nº 9.991/19, bem como a que passou a ser adotada após a publicação do referido decreto.

Portanto, a questão norteadora da pesquisa é: quais medidas poderiam ser adotadas pela UFJF para subsidiar os pedidos de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), levando em conta as alterações trazidas pelo Decreto nº 9.991/19? O interesse pelo tema surgiu em virtude do trabalho que a autora desenvolve na Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas e como gestora da Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação (GAQC). Assim, desde o início do trabalho com desenvolvimento de pessoas, percebia-se a necessidade de normatização dos procedimentos relativos aos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*. Porém, em agosto de 2019, parte dessa necessidade foi sanada com o advento do Decreto nº 9.991/19 e com a Instrução Normativa nº 201/19 do Ministério da Economia (BRASIL, 2019a, 2019b). Entretanto, faz-se necessária a adequação do decreto e da instrução normativa às políticas internas da UFJF.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é compreender quais procedimentos poderiam ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, à luz do Decreto nº 9.991/19. Além do objetivo geral, fazem parte do presente trabalho os seguintes objetivos específicos: descrever quais procedimentos eram adotados pela Universidade Federal de Juiz de Fora para concessão de afastamentos antes do Decreto nº 9.991/19; analisar quais as mudanças e adequações foram feitas, bem como analisar quais impactos são esperados para os próximos anos e, por fim, propor um plano de ação para suprir eventuais lacunas no processo de afastamento de acordo com a legislação vigente.

As ações de desenvolvimento e de um possível afastamento, antes do Decreto nº 9.991/19, ocorriam sem levar em conta critérios preestabelecidos que envolvessem a Universidade como um todo, ou seja, não havia previsibilidade nem critérios que pudessem determinar os cursos que teriam preferência numa possível solicitação de afastamento. Isso gerava uma insegurança no servidor que, ao ser aprovado em um curso de mestrado ou doutorado, não tinha a garantia de que poderia ser afastado, tendo, às vezes, que desistir do curso para o qual havia sido aprovado por incompatibilidade de horário ou por ter que se deslocar para uma cidade diversa da qual está lotado.

Com o novo decreto é possível ter conhecimento com antecedência de quais ações poderão ser contempladas com o afastamento, pois as ações que são de interesse da instituição serão elencadas anualmente no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e aprovadas pelo órgão de governo, ou seja, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), para serem executadas no exercício seguinte (BRASIL, 2019a).

Além disso, o novo decreto estabelece que “os afastamentos para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do SIPEC¹, com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes” (BRASIL, 2019a, recurso online). Entretanto, a UFJF ainda não possui um regulamento interno que viabilize um processo seletivo para garantir aos TAE os critérios de transparência e isonomia estabelecidos pelo decreto.

Outro fato relevante trazido pelo Decreto nº 9.991/19 foi a omissão da possibilidade de afastamento parcial, posto que considera, como afastamento, aquele em que o servidor fica completamente afastado de suas atividades laborais. Como essa modalidade estava sendo utilizada pelos TAE, os afastamentos para pós-graduação de TAE ficaram prejudicados (BRASIL, 2019a).

Na elaboração da pesquisa, foi feito um levantamento no banco de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), no ano de 2020, acerca dos afastamentos realizados nos anos 2017, 2018 e 2019. Em uma análise preliminar, verificou-se que, em um universo de 1.513 docentes efetivos, 149 afastaram-se para mestrado ou para doutorado; entre os TAE, 71 afastaram-se, em um total de 1.535

¹ Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

servidores técnicos. Portanto, aproximadamente 10% dos docentes se afastaram nos últimos três anos, enquanto que, entre os TAE, a percentagem foi de aproximadamente 5%, ou seja, a metade percentual do número de docentes afastados. Verificou-se, ainda, que os afastamentos de TAE são maiores que os de docentes na modalidade mestrado, o que se justifica pelo fato de a maioria dos docentes já possuírem mestrado ao ingressarem na instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020a).

Assim, a presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde a esta introdução; o segundo capítulo descreve o caso de gestão, a legislação pertinente aos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* e a estrutura da UFJF, com suas Diretorias, Pró-Reitorias, Coordenações e Gerências, e as questões referentes aos afastamentos para pós-graduação, estabelecendo uma comparação entre como se davam os afastamentos antes e depois do Decreto 9.991/19 e as políticas de capacitação e qualificação da UFJF.

No terceiro capítulo, é apresentada a fundamentação teórica, com foco na administração pública brasileira e na necessidade de qualificação e capacitação dos servidores públicos, além de abordar aspectos sobre tomada de decisão na administração pública e considerações sobre o Decreto nº 9.991/19.

No que se refere à metodologia, foi feita uma revisão bibliográfica, uma pesquisa documental com base nas legislações sobre o tema, além de levantamento e análise das bases de dados da instituição, bem como questionário enviado a um grupo de servidores TAE que participam ou participaram de programas de pós-graduação, entre os anos de 2017 a 2020, além de entrevistas semiestruturadas com a Coordenadora de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas e com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, com o objetivo de verificar qual o ponto de vista da gestão acerca do processo de afastamento para pós-graduação, após o advento do Decreto nº 9.991/19 e as possíveis melhorias ou dificuldades relacionadas a estes processos.

No caso dos TAE, foram escolhidos esses atores por serem os principais protagonistas nos processos de afastamento. Por sua vez, a escolha das gestoras deu-se por estarem acompanhando de perto as mudanças trazidas pelo Decreto nº 9.991/19 e, dessa forma, permitiu analisar se, do ponto de vista da gestão, a nova regulamentação dos afastamentos pode contribuir para melhoria no fluxo dos

processos, além de permitir que haja equidade no desenvolvimento de pessoas, o que implicará na qualidade dos serviços públicos prestados pela instituição.

No quarto capítulo, a partir da análise dos dados pesquisados, foi elaborado um plano de ação a fim de equacionar os problemas relacionados com os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de servidores TAE na UFJF. Para isso, foram propostas três ações, as quais pretendem abordar: a) a elaboração do PDP, a fim de obter um levantamento eficiente das necessidades de desenvolvimento da instituição; b) a criação de uma resolução para disciplinar os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* e, por fim; c) um plano para valorizar os servidores que alcancem os resultados buscados com a qualificação.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais da presente pesquisa.

2 AS POLÍTICAS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: OS AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

Em 2006, foi publicado o Decreto 5.825, a fim de estabelecer as diretrizes para elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que havia sido instituído pela Lei nº 11.091, a qual se propôs a estruturar o Plano de Carreira dos TAE no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2006a).

De acordo com esse decreto, capacitação e qualificação são termos distintos, sendo que capacitação é definida como

o processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais. (BRASIL, 2006a, recurso on-line).

Já a qualificação é definida como sendo

o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira. (BRASIL, 2006a, recurso on-line).

No que se refere à definição de educação formal, o referido decreto institui o que se trata da “educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior.” (BRASIL, 2006a, recurso on-line).

Dessa forma, e com base na legislação, capacitação e qualificação são tratadas de formas diversas e com resoluções próprias na UFJF. Assim, para a capacitação, foi instituído o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap) dos servidores TAE da UFJF, por meio da Resolução nº 09/2007 e, para a qualificação, foi instituído, por meio da Resolução 40/2010, o Programa de Apoio à Qualificação (Proquali), cujo objetivo é incentivar os servidores a cursarem

graduação, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2007, 2010). Posteriormente, a Resolução nº 51/2016 reformulou o Proquali para servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras de TAE e de Magistério Federal (Proquali/UFJF), e revogou a Resolução nº 40/2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016).

Para apresentar as políticas de capacitação e qualificação da UFJF, o presente capítulo subdivide-se em três seções, tendo como objetivo demonstrar como a UFJF, por meio de sua estrutura organizacional, vem contemplando ações de desenvolvimento profissional, capacitando e qualificando seus servidores, garantindo meios, como os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, a fim de que se dediquem, em tempo integral, aos estudos com a finalidade de conquistar uma formação de qualidade.

Na primeira seção, será apresentada a legislação brasileira pertinente ao desenvolvimento do servidor público, por meio de ações de capacitação e qualificação, bem como os meios para conseguir alcançar estes objetivos, por meio das licenças e dos afastamentos. Portanto, será apresentada a Lei nº 8.112/90 que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; a Lei nº 11.091/2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação; e o Decreto nº 9.991/19 que estabeleceu as diretrizes para a PNDP (BRASIL, 1990, 2005a, 2019a). Na seção seguinte, será contemplada a Universidade Federal de Juiz de Fora, com suas peculiaridades, sua estrutura organizacional, sua concepção e o seu desenvolvimento, bem como uma abordagem da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, subdividindo-se em uma subseção para tratar da Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas e da Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação. A última seção trata dos Projetos de Capacitação, Qualificação e Afastamentos dos servidores para pós-graduação.

2.1 A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Em 1988, a Constituição Federal do Brasil foi promulgada, trazendo muitas novidades, entre elas, no Capítulo VII, Título II, Seção I, Artigo 37, os assuntos relacionados à administração pública e estabelece, no Inciso II, a necessidade de participar de concurso para ingressar no serviço público (BRASIL, 1988).

Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988, recurso on-line).

Com isso, apesar de exigir escolaridade mínima para ingresso nos cargos e, muitas vezes, a complementação com títulos para definir a classificação, é certo que muitos aprovados e nomeados não possuirão conhecimentos específicos nas áreas em que irão atuar, necessitando de capacitação para se adequarem às exigências do serviço público.

Segundo a Constituição Federal, o serviço público deve ser regido pelos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, recurso on-line). Como o objetivo deste estudo é tratar da capacitação e qualificação dos servidores, cabe destaque ao princípio da eficácia ou eficiência, que deverá ser alcançado em toda ação de desenvolvimento. Esse princípio constitucional foi incorporado à administração pública, por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que promoveu uma reforma administrativa no Estado brasileiro, para alcançar o modelo gerencialista (BRASIL, 1998). Com isso, o princípio da eficiência adequou-se ao modelo de administração pública gerencial, que busca resultados na atuação administrativa e possibilita uma maior qualidade e competência nos serviços disponibilizados à sociedade (MAZZA, 2018).

Atrelado à necessidade de garantir serviços de qualidade ao público, alcançar o desenvolvimento na carreira também é um fator motivador na busca pela qualificação dos servidores. Conforme Saviola (1999, p. 14), “carreira é o

autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida”. Portanto, o plano de carreira motiva o servidor a se qualificar, para alcançar um maior desenvolvimento pessoal e profissional, além de contribuir para a instituição com a prestação de serviços mais qualificados.

A Lei nº 11.091/2005 dispõe sobre a estruturação e o plano de carreira dos TAE no âmbito do Ministério da Educação. Essa lei estabelece níveis de capacitação e permite que, a cada nível, o servidor tenha um aumento na sua remuneração básica. Além disso, traz a progressão por mérito, que também deverá estar vinculada ao desempenho das atividades do servidor (BRASIL, 2005a). O artigo a seguir, da respectiva lei, estabelece a ocorrência da progressão por capacitação e da progressão por mérito, os conceitos destas progressões e os critérios para alcançá-las:

Art. 10 O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1o Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2o Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (BRASIL, 2005a, recurso on-line).

Portanto, a capacitação e a qualificação estão regulamentadas em leis que tratam do serviço público e do servidor público. Neste sentido, a Lei nº 8.112/90, em seus artigos 95 e 96-A, define os afastamentos para pós-graduação no país ou no exterior, permitindo ao servidor dedicação exclusiva para se capacitar e se qualificar e, com isso, ao retornar, poder desempenhar com eficiência suas funções (BRASIL, 1990).

Dessa forma, desde que não haja possibilidade de trabalhar e estudar, em virtude da incompatibilidade de horário ou, quando os estudos ocorrerem fora da cidade em que o servidor está lotado e a qualificação for de interesse da

instituição, o servidor poderá se afastar para se qualificar. O artigo 95 define as condições do afastamento para o exterior:

Art. 95 O servidor não poderá ausentar-se do País para estudo ou missão oficial, sem autorização do Presidente da República, Presidente dos Órgãos do Poder Legislativo e Presidente do Supremo Tribunal Federal. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Para que o servidor tenha autorização para sair do país, é imprescindível que haja uma portaria do dirigente máximo da unidade, no caso das universidades, esta autorização cabe ao Reitor ou a quem o estiver substituindo, posto que possui competência subdelegada pelo Ministro da Educação (BRASIL, 2009).

A lei também disciplina o tempo máximo de afastamento e a necessidade de cumprimento de interstício: “§ 1º A ausência não excederá a 4 (quatro) anos, e finda a missão ou estudo, somente decorrido igual período, será permitida nova ausência” (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Para pós-graduação, o prazo máximo permitido é para cursar doutorado, ou seja, 48 meses – quatro anos, não sendo permitido aumentar esse prazo, mesmo que o servidor não tenha concluído o curso que o levou ao afastamento. Além disso, deverá cumprir o interstício de quatro anos para solicitar novo afastamento, conforme demonstrado a seguir, na forma da lei:

§ 2º Ao servidor beneficiado pelo disposto neste artigo não será concedida exoneração ou licença para tratar de interesse particular antes de decorrido período igual ao do afastamento, ressalvada a hipótese de ressarcimento da despesa havida com seu afastamento. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Mais uma vez, o legislador reitera a necessidade de o servidor voltar às atividades pelo período igual ao do afastamento e, caso não seja possível, deverá restituir ao erário, a despesa com seu afastamento, ou seja, seus vencimentos.

Nos afastamentos dentro do país, aplica-se o artigo 96-A. Cabe ressaltar, que esse artigo frisa que o afastamento só ocorrerá se for de interesse da administração e se não houver outra forma de o servidor conciliar os estudos com o desempenho de suas funções, conforme se lê no trecho da lei.

Art. 96-A O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no País. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

O parágrafo segundo desse artigo condiciona o afastamento para mestrado ou doutorado, ao cumprimento do período de estágio probatório, que é de três anos, posto que nos casos de mestrado o afastamento poderá ser de, no máximo, 24 meses. Para o doutorado, levando em conta que o prazo máximo é de 48 meses, é exigido o mesmo período antes do afastamento. Ainda determina um período mínimo de dois anos para solicitar um novo afastamento, caso já tenha se afastado anteriormente para tratar de assuntos particulares, para licença capacitação ou caso tenha se afastado para cursos de pós-graduação *stricto sensu* (BRASIL, 1990).

Os afastamentos para pós-doutorado exigem um período maior de efetivo exercício para que possa ser solicitado, além de condicionar a um prazo de quatro anos para requerer um primeiro afastamento e outros quatro para voltar a solicitar. Para esclarecer esta situação, um servidor que tenha se afastado para doutorado, por dois anos, não poderá solicitar um afastamento para pós-doutorado antes de completar quatro anos do afastamento. Assim, para pós-doutorado, qualquer que seja o período de afastamento, o servidor deverá cumprir quatro anos de interstício, conforme pode ser verificado pelo excerto da lei exposto:

§ 3º Os afastamentos para realização de programas de pós-doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivo no respectivo órgão ou entidade há pelo menos quatro anos, incluído o período de estágio probatório, e que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares ou com fundamento neste artigo, nos quatro anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

[...]

§ 5º Caso o servidor venha a solicitar exoneração do cargo ou aposentadoria, antes de cumprido o período de permanência previsto no § 4º deste artigo, deverá ressarcir o órgão ou entidade, na forma do art. 47 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dos gastos com seu aperfeiçoamento.

§ 6º Caso o servidor não obtenha o título ou grau que justificou seu afastamento no período previsto, aplica-se o disposto no § 5º deste artigo, salvo na hipótese comprovada de força maior ou de caso fortuito, a critério do dirigente máximo do órgão ou entidade. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Por fim, com a leitura desse artigo fica demonstrado que, para que o afastamento solicitado seja deferido, é preciso o interesse da administração na ação de desenvolvimento e que não haja nenhum tipo de situação que impeça o afastamento, como por exemplo, outras licenças anteriores com interstício ainda não cumprido. Portanto, não se trata de um direito líquido e certo e, além disso, a conveniência do interesse público deve sobressair ao interesse individual.

No Brasil, a legislação em vigor desde 1990, contempla os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, no entanto, essa norma legal não estava regulamentada, carecendo de normas complementares. Assim, em 23 de fevereiro de 2006, por meio do Decreto nº 5.707, foram definidas as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). De acordo com o art. 1º do referido decreto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui as seguintes finalidades: (i) melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; (ii) proporcionar o desenvolvimento do servidor público; (iii) adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais e (iv) divulgar e gerenciar as ações de capacitação e racionalizar os gastos com capacitação (COSTA, 2019).

O Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991/19, que em seu artigo 1º traz a seguinte disposição:

Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

O referido decreto foi publicado no Diário Oficial da União no dia 29 de agosto de 2019, passando a ter validade a partir de 6 de setembro de 2019. Seu objetivo é dispor sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112/90, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019a).

Portanto, o objetivo desse decreto é “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na

atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal [...]” (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Desse modo, ainda segundo o decreto, as ações com desenvolvimento de pessoas devem ser planejadas, anualmente, por meio de levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, apontando as ações de capacitação previstas para atendê-las. Para viabilizar este planejamento, todas as instituições da administração pública deverão construir, anualmente, um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que vigorará no exercício seguinte.

O PDP tem a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais. Na UFJF, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é responsável pela elaboração do PDP, com a colaboração dos gestores das unidades administrativas e acadêmicas, desde o planejamento até a prestação de contas (BRASIL, 2019a).

Com relação aos afastamentos para ações de capacitação, incluindo os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, só serão concedidos quando a ação de desenvolvimento estiver prevista no PDP da instituição e alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas à sua carreira ou cargo efetivo, ao seu cargo em comissão, à sua função de confiança ou, ainda, quando estiver em acordo com as atividades prestadas pela UFJF. Além disso, leva-se em consideração que o horário ou o local da ação não permitem que o servidor possa cumprir sua jornada semanal de trabalho. Cabe ressaltar que os pedidos de afastamento só poderão ser processados a partir da data de aprovação do PDP do órgão ou entidade (BRASIL, 2019a).

O PDP trata-se, portanto, de um planejamento anual, visando cumprir as finalidades da instituição. Dessa forma, o decreto estabelece que as ações de desenvolvimento deverão estar alinhadas aos objetivos da instituição, levando em conta os princípios da administração pública, conforme disposto a seguir:

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais. (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Para a participação dos servidores nas ações de desenvolvimento, foram mantidas as seguintes formas de afastamentos: licença para capacitação, treinamento regularmente instituído, participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país e realização de estudo no exterior. Em qualquer hipótese, estas concessões têm que estar alinhadas ao interesse da administração, previstas no PDP e estarem alinhadas ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas: ao seu órgão de exercício ou de lotação; à sua carreira ou cargo efetivo; e ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e também quando o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor (BRASIL, 2019a).

Em casos de afastamentos superiores a 30 dias, o servidor não fará jus ao recebimento de gratificações e adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo. Importa salientar que esses valores não serão recebidos pelo servidor a contar da data de início do afastamento e não após os 30 dias de afastamento. Assim, se o servidor ficar afastado por até 30 dias não perde as gratificações e os adicionais. Entretanto, se ficar afastado por 35 dias, por exemplo, perde todos os valores de gratificações e adicionais, desde o primeiro dia de afastamento, ou seja, por 35 dias (BRASIL, 2019a).

O Decreto nº 9.991/19 elenca os casos em que serão permitidos os afastamentos, cabendo ao órgão encarregado pela gestão de pessoas a análise do cumprimento dos requisitos elencados, conforme disposto, a seguir:

Art. 19 Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

I - estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor;

II - estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:

a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;

b) à sua carreira ou cargo efetivo; e

c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e

III - o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor. (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Esse decreto também instituiu que os afastamentos para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* serão precedidos de processo seletivo,

conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes. Desta forma, os processos de afastamento para esta finalidade somente serão analisados após processo seletivo (BRASIL, 2019a).

2.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A Universidade Federal de Juiz de Fora, criada em 23 de dezembro de 1960, por meio da Lei nº 3.858, assinada pelo então presidente da República, Juscelino Kubitschek, está sediada em Juiz de Fora-MG, além de possuir um *campus* avançado² em Governador Valadares-MG, criado em 2012, o que possibilitou um aumento do número de vagas oferecidas pela UFJF, além de ampliar seu campo de atuação, expandindo sua área de influência (BRASIL, 1960; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2012).

No art. 5º de seu Estatuto, a UFJF estabelece como sua finalidade

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1998, p. 2).

A UFJF está vinculada ao Ministério da Educação e possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988, no artigo 207:

Art. 207 As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

§ 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (BRASIL, 1988, recurso on-line).

² *Campus* avançado é a extensão de um *campus* que já existe, com possibilidade de oferecer os mesmos cursos ou cursos novos, em uma nova região.

Em 2007, por meio da adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni³), ocorreu um expressivo aumento de vagas na UFJF. A partir de então, incluiu-se a adoção dos Bacharelados Interdisciplinares com a introdução e diferenciação demarcada entre ciclos básicos e ciclos profissionalizantes na graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019b).

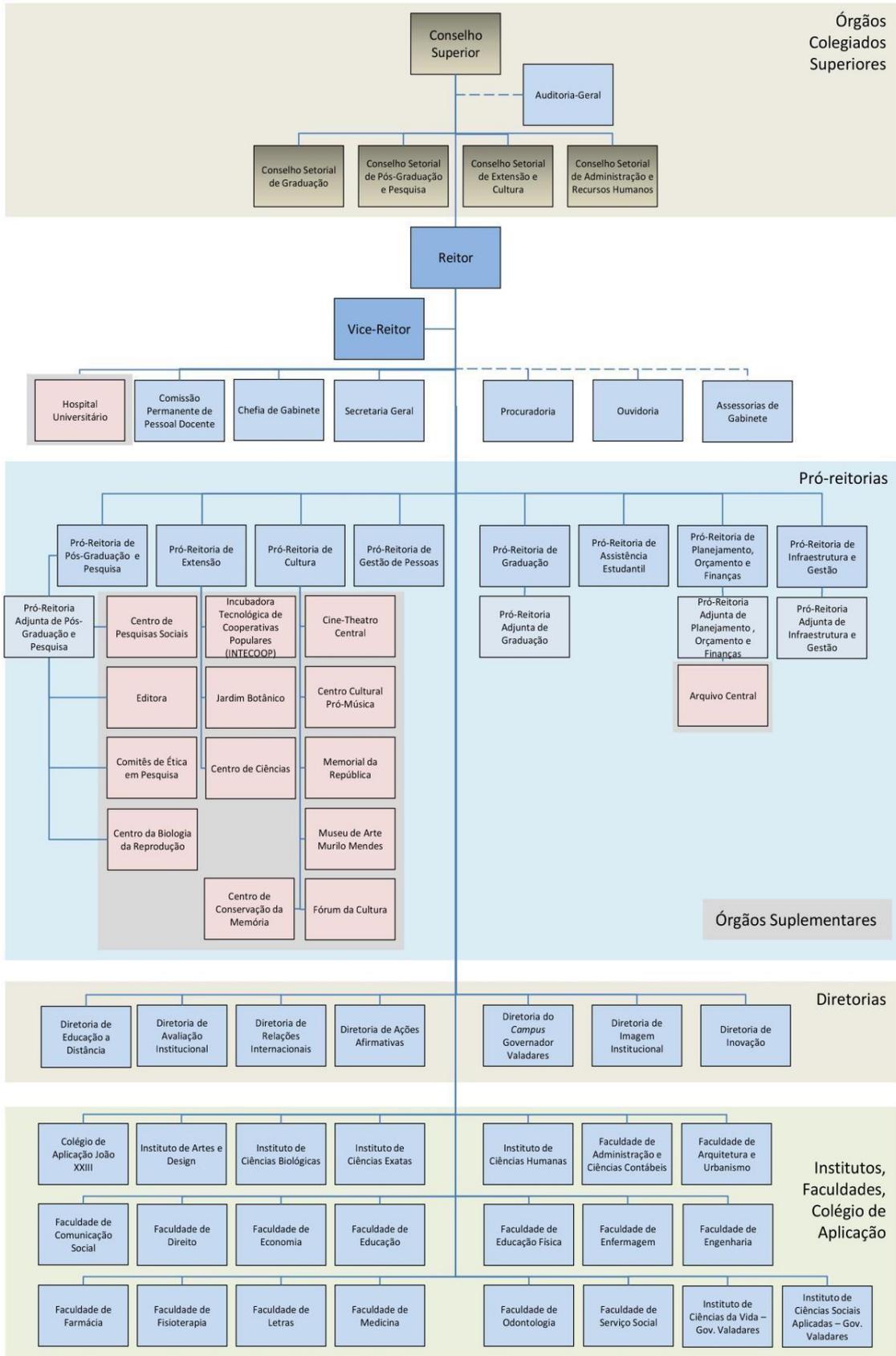
Além disso, a instituição foi dividida em dois *campi*, Juiz de Fora e Governador Valadares, além de 55 polos de educação a distância no estado de Minas Gerais, o que gerou um crescimento da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019b).

A universidade possui uma estrutura organizacional com conselhos, unidades administrativas, unidades acadêmicas, museus, jardim botânico, centro de ciências com planetário, hospital universitário e um colégio de aplicação.

Esta estrutura pode ser visualizada no Organograma 1, apresentado a seguir:

³ O Reuni configurou como um marco na Educação brasileira, proporcionando expansão na estrutura física das Ifes bem como em um importante aumento do número de servidores (COSTA, 2019).

Organograma 1 - Organograma da UFJF



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

Esta estrutura conta com 93 opções de cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, em várias áreas do conhecimento, possuindo mais de vinte mil alunos que estão distribuídos entre o sistema presencial e o sistema de Educação a Distância (EaD) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019b).

Além disso, a instituição possui um Colégio de Aplicação, o João XXIII, que atende cerca de 1.320 alunos, matriculados em 28 turmas de Ensino Fundamental e 9 turmas de Ensino Médio, além de 9 turmas que atendem alunos do Curso de Educação de Jovens e Adultos (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2019). A Tabela 1, exposta a seguir, apresenta o número de alunos matriculados na UFJF desde a educação básica até a pós-graduação *stricto sensu*, de acordo com o Censo de Educação Superior de 2018:

Tabela 1 - Quantitativo de alunos, por modalidade de curso

Tipo de Curso	Total de Alunos
Educação básica: Ensino Fundamental e Médio (Colégio de Aplicação João XXIII)	1.320
Graduações presenciais	18.884
Graduações Universidade Aberta do Brasil	1.874
Especializações	533
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado e doutorado)	2.816
Total Geral:	25.427

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Para atender a sua necessidade fim, que é a educação desde o nível fundamental até a pós-graduação, a universidade possui 3.449 servidores ativos, sendo que 1.632 são docentes e estão lotados nos dois *campi*, Juiz de Fora e Governador Valadares, já contabilizados, os efetivos, os visitantes e os titulares, além de 1.535 técnicos administrativos e 282 médicos residentes, considerando os dois *campi*, segundo dados colhidos em relatórios do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) da UFJF, em abril de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020b). A seguir, a Tabela 2 apresenta o quantitativo de servidores TAE e docentes, incluindo os médicos residentes, lotados nos dois *campi*, ou seja, Juiz de Fora e Governador Valadares:

Tabela 2 - Quantitativo de docentes, TAE e médicos residentes lotados na UFJF

Categoria	Total
Docentes	1.632
TAE	1.535
Médicos Residentes	282
Total Geral:	3.449

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Frisa-se que esses servidores estão lotados nas unidades acadêmicas e administrativas da UFJF, nos *campi* Juiz de Fora e Governador Valadares.

Em seguida, a Tabela 3 demonstra o quantitativo de servidores (docentes e TAE) lotados nos *campi* da UFJF:

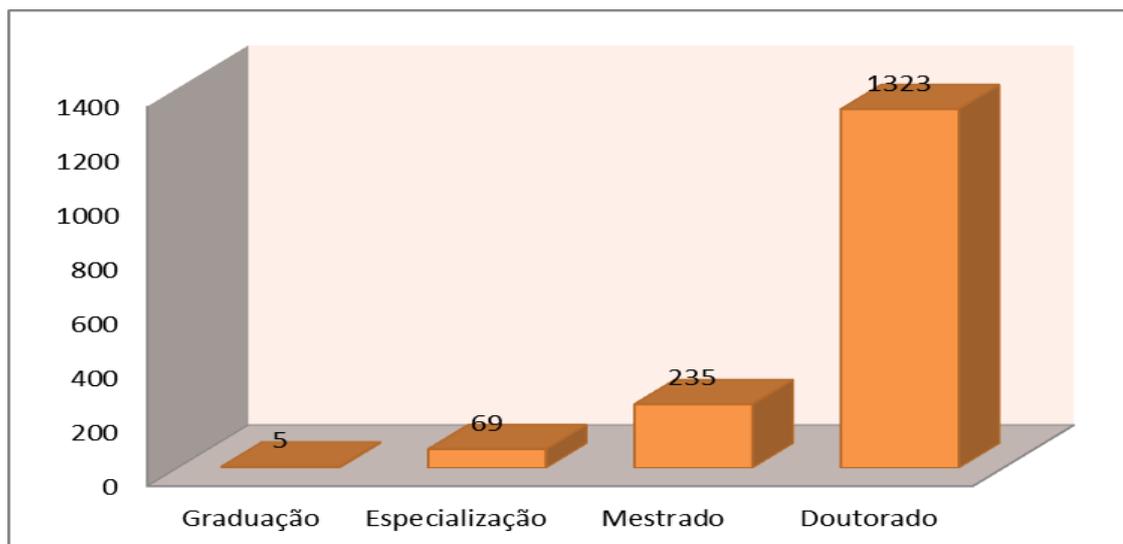
Tabela 3 - Quantitativo de docentes e TAE, por unidade, lotados nos *campi* Juiz de Fora e Governador Valadares

Unidade	Docentes	TAE
Juiz de Fora	1.362	1.340
Governador Valadares	270	195
Total:	1.632	1.535

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Para o ingresso de docentes no quadro da UFJF, a necessidade de qualificação é requisito indispensável, sendo inclusive uma das metas do Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2014). A Meta 13 do PNE estabelece que para elevar a qualidade da Educação Superior, é preciso elevar o número de docentes mestres e doutores. Portanto, espera-se que 75% dos docentes tenha pós-graduação *stricto sensu*, sendo pelo menos 35% de doutores. Na UFJF o número de professores com mestrado e doutorado é de 1.558, em um total de 1.632 docentes, levando em conta os efetivos, os substitutos, os visitantes e os da Educação Básica e Tecnológica, representando um percentual de 95,47% de docentes com pós-graduação *stricto sensu*, dos quais 81,07% são doutores (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020c). O Gráfico 1, a seguir, permite a visualização desses dados:

Gráfico 1 - Servidores docentes, por titulação, em julho de 2020



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Pela análise do gráfico, é possível verificar que a UFJF já alcançou e ultrapassou a Meta 13 estabelecida no PNE, ou seja, possui mais de 75% dos servidores docentes com pós-graduação *stricto sensu* e mais de 35% de seus docentes com doutorado. Ressalta-se que, entre esses docentes, temos os efetivos do Magistério Superior, os substitutos, os visitantes e os do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020c).

A seguir, a Tabela 4 apresenta a formação dos servidores docentes na UFJF em julho de 2020:

Tabela 4 - Formação dos servidores docentes na UFJF em julho de 2020

	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total Geral
Magistério Superior Efetivos	3	52	213	1.245	1.513
Magistério Superior Substitutos	2	13	18	12	45
Magistério Superior Visitantes	0	0	0	20	20
EBTT – Ensino Básico Técnico e Tecnológico	0	4	4	46	54
Total:	5	69	235	1.323	1.632

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Nesse contexto, ressalta-se que os docentes são incentivados a se qualificar, pois é interesse da instituição que isso ocorra e, além disso, essa necessidade também é exigida para o atingimento de metas do PNE.

Em relação aos servidores TAE, a necessidade de qualificação é um dos requisitos para a prestação de serviços eficazes e eficientes, conforme dispunha o Decreto nº 5.707/2006, revogado pelo Decreto nº 9.991/19, em que se estabeleciam elementos voltados para uma política que visava à eficiência e à eficácia na prestação do serviço público, conforme demonstra-se a seguir:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006b, recurso on-line).

O Decreto nº 9.991/19 segue o mesmo sentido ao estabelecer no artigo 3º § 1º que:

§ 1º O PDP deverá:

[...]

IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;

V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;

VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;

VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; [...] (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Dessa forma, o servidor TAE deve estar constantemente se aprimorando e, além disso, o plano de carreira dos TAE prevê o incentivo à qualificação, que é um aumento na remuneração de acordo com o nível de qualificação adquirido. Assim, cada vez em que o servidor alcança um degrau a mais na sua qualificação, ele recebe um percentual de incentivo, desde que a qualificação esteja acima do grau exigido para o ingresso no cargo. O incentivo à qualificação dos TAE será tratado mais detalhadamente adiante, no tópico que trata do Programa de Qualificação da UFJF.

A seguir, a Tabela 5 demonstra como está composto o quadro de servidores TAE da UFJF, levando em conta o grau de formação e considerando o nível mais elevado de formação alcançado pelo servidor (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020c):

Tabela 5 - Formação dos servidores TAE na UFJF em julho de 2020

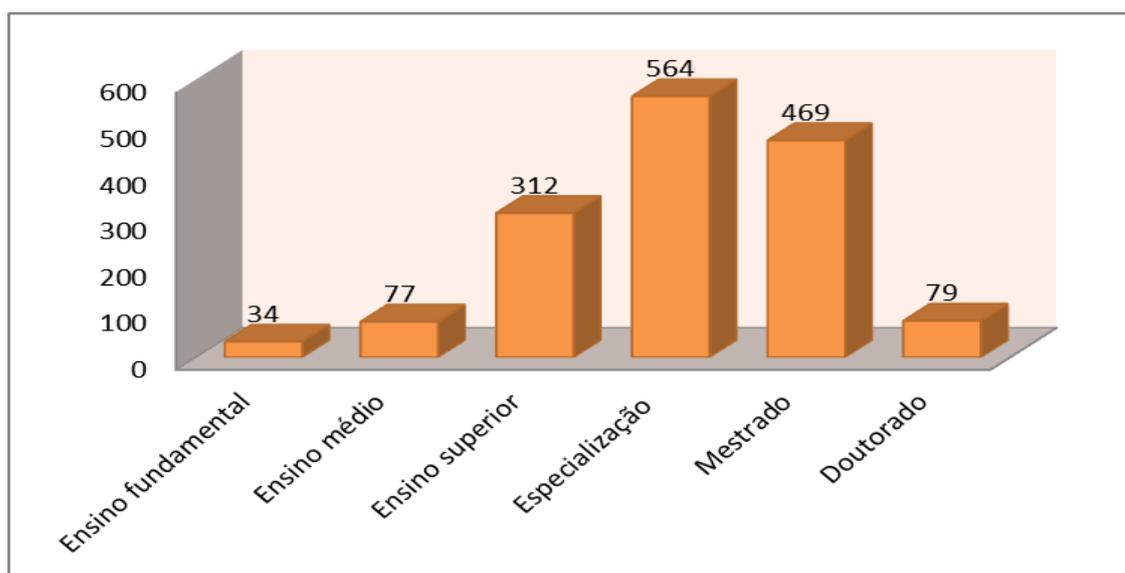
Grau de Formação	Quantidade
Ensino Fundamental	34
Ensino Médio	77
Ensino Superior	312
Especialização	564
Mestrado	469
Doutorado	79
Total Geral:	1.535

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Pela Tabela 4, é possível verificar que a maioria dos docentes lotados na UFJF possui doutorado, enquanto que a Tabela 5 mostra que a maioria dos TAE possui especialização e mestrado. Contudo, após o levantamento de necessidades

realizado em 2019 para elaboração do PDP da instituição, foi constatada uma demanda por doutorado, sendo que 202 servidores TAE demonstraram interesse em cursar essa modalidade de curso em 2020. Com isso, percebe-se que existe na instituição um interesse para qualificação de TAE em nível de doutorado. Assim, o Gráfico 2, apresentado a seguir, detalha a distribuição dos TAE nos diversos graus de instrução, abrangendo desde o nível básico até doutorado:

Gráfico 2 - Servidores TAE, por titulação, em julho de 2020



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No item seguinte, será apresentada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), que é uma das oito Pró-Reitorias que integram parte da estrutura administrativa da UFJF.

2.2.1 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) é uma das oito Pró-Reitorias que compõem a estrutura administrativa da UFJF e é o órgão responsável pela gestão de pessoas e pelos processos referentes à administração de pessoal da UFJF, desde o seu acolhimento, através dos concursos e redistribuições, até o encerramento de suas atividades na instituição.

Atualmente, a Progepe é composta pela Coordenação de Administração de Pessoas (CAP), Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas (Camp),

Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (Cossbe), Setor de Assistência à Saúde Suplementar e Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d).

Em 2017, teve início, na Progepe, o mapeamento de processos, por meio do Escritório de Processo da UFJF, com intuito de mapear todos os processos desta Pró-Reitoria e definir os trâmites e possíveis entrelaçamentos entre os processos, com objetivo de dar maior celeridade e maior eficiência na tramitação processual, além de possibilitar a inclusão de tais processos em sistema eletrônico, no caso específico, o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), extinguindo os processos físicos, que possuem um trâmite mais lento e não atende às novas tecnologias que vêm sendo implantadas no Brasil e no mundo.

Com isso, após concluir o mapeamento de todos os processos da Progepe, foi identificado que os setores que tinham que se manifestar nos trâmites do processo não estavam dialogando, ocasionando uma morosidade processual, além de gerar um retrabalho e dificuldade na finalização de alguns processos.

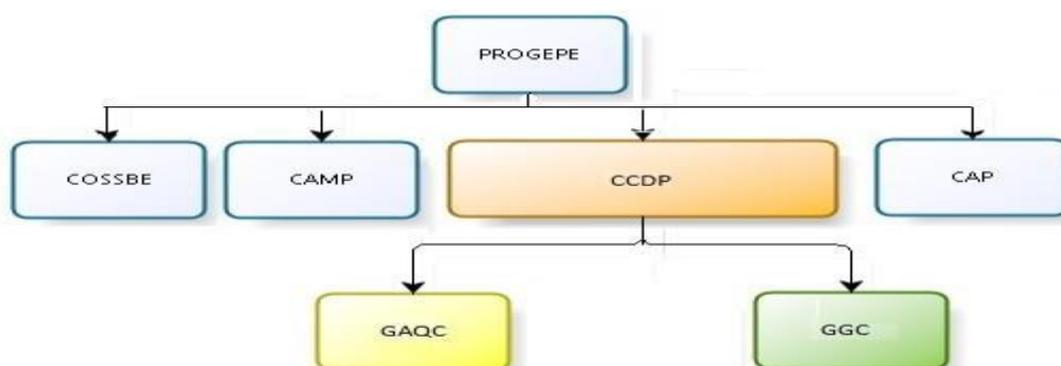
Por exemplo, se um servidor solicitava afastamento para pós-graduação, ao finalizar o curso, ele deveria entregar a ata de defesa em diferentes setores dentro da própria Progepe, ou seja, na gerência que tratava do afastamento e respondia pelos incentivos ou retribuições e na gerência de Programas de Qualificação, sendo essa última, a gerência envolvida caso o servidor recebesse bolsa de incentivo à qualificação.

Assim, se o servidor entregasse a ata em uma única gerência, as outras passavam a cobrar o documento de conclusão do curso e, os processos que careciam de documentação para a finalização dos trâmites, ficavam pendentes de encerramento. Contudo, o que ocorre é que, para o servidor, a Progepe é uma unidade e quando ele entrega algum documento nessa Pró-Reitoria, entende que todas as gerências que a compõem terão acesso ao documento. Assim, após o mapeamento e a reestruturação, os setores passaram a dialogar entre si, evitando um retrabalho desnecessário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

Antes desse mapeamento, a Progepe possuía cinco coordenações e onze gerências e, após o mapeamento, passou a contar com quatro coordenações e oito gerências, pois se verificou que assuntos de algumas gerências poderiam ser incorporados às outras, dando mais eficácia ao processo.

No Organograma 2, exposto a seguir, apresenta-se a estrutura da Progepe após o mapeamento de processos, com destaque para a CCDP, coordenação em que está localizado o presente caso de gestão.

Organograma 2 - Organograma da Progepe



Fonte: Costa (2019).

No Organograma 2, destaca-se a Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), responsável pelo gerenciamento das carreiras e desenvolvimento dos servidores TAE e docentes. Para tanto, conta com duas gerências, ou seja, a GAQC, que trata das ações de desenvolvimento do servidor, englobando a capacitação, a qualificação e os afastamentos e licenças para esses fins e a Gerência de Gestão de Carreiras (GGC), que tratará das progressões, incentivos e retribuições a que os servidores fazem jus após as ações de desenvolvimento.

2.2.2 A Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas

A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas passou, em fevereiro de 2019, por meio de resolução no Conselho Superior (Consu), a ser denominada Coordenação de Carreira e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), mantendo, portanto, a mesma sigla. Dessa forma, tudo que se refere à carreira do servidor, como incentivo à qualificação, capacitação, progressão por capacitação, progressão por mérito, retribuição por titulação, entre outras formas de progressão na carreira, são tratadas nessa coordenação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019e).

Portanto, em 25 de fevereiro de 2019, o Consu aprovou a Resolução nº 07/2019, alterando a estrutura da Progepe, conforme artigo 2º:

Art. 2º A Resolução 25/2017, no que tange, ao art. 2º, inciso V, passa a ter a seguinte redação: “Art. 2º - As Pró-Reitorias, componentes da Administração Superior, passam a ser as seguintes: V – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Compõem a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas: a) Coordenações e Gerências: 1 – Coordenação de Administração de Pessoal e respectivas Gerências: Gerência de Cadastro e Gerência de Remunerações; 2 - Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas e respectivas Gerências: Gerência de Alocação de Pessoas, Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário. 3 - Coordenação de Saúde, Segurança Bem estar respectivas Gerências: Gerência de Saúde do Trabalhador e Gerência de Segurança do Trabalho; 4 - Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas e respectivas Gerências: Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação e Gerência de Gestão de Carreiras. b) Secretaria da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d, p. 3).

A CCDP está dividida em duas gerências: a Gerência de Gestão de Carreiras (GGC) e Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação (GAQC), cabendo à primeira, assuntos relacionados ao incentivo à qualificação, progressão por capacitação profissional, progressão funcional, aceleração de promoção e retribuição por titulação, bem como a operacionalização do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (Proades) e, à segunda, assuntos relacionados aos afastamentos de servidores docentes e TAE para participação em Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (mestrado, doutorado e pós-doutorado) no país e no exterior, capacitação no exterior (congressos e similares), licença para capacitação e análise de cumprimentos de interstício para subsidiar processos relacionados a vacâncias.

Cabe ainda, à GAQC, assuntos relacionados à operacionalização do Programa de Apoio à Qualificação (Proquali), do programa de reserva de vagas para o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), para o Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), bem como para os Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UFJF e, ainda, a organização de cursos de capacitação e treinamento para docentes e TAE (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA,

2019e). No Esquema 1, apresentamos a estrutura da CCDP com as duas gerências que a compõem:

Esquema 1 - Estrutura da CCDP



Fonte: Costa (2019).

Na GGC foram destinados os processos de incentivo à qualificação para TAE, a Progressão Docente, a Retribuição por Titulação e a Aceleração da Promoção, ou seja, todos os processos que o servidor abre para receber os bônus alcançados com as ações de desenvolvimento realizadas. Na GAQC estão os meios utilizados pelos servidores para alcançar o desenvolvimento na carreira. Fazem parte dessa gerência os processos de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* e para pós-doutorado, as licenças para capacitação e o Programa de Apoio à Qualificação (Proquali⁴) da UFJF, além dos cursos de capacitação oferecidos pela própria instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019e).

2.2.3 A Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação

Com o mapeamento de processos, verificou-se que os processos referentes ao desenvolvimento de pessoas deveriam ficar sob a responsabilidade de uma mesma gerência, a fim de permitir maior celeridade e economia. Com isso, foi criada a GAQC, que surgiu da fusão de três gerências: a de Qualificação, a de Capacitação e parte da antiga Gerência de Afastamentos e Progressões por Capacitação (Gapac) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d).

⁴ O Programa de Apoio à Qualificação (Proquali/UFJF) foi instituído pela Resolução nº 40/2010- Consu/UFJF a qual foi revogada pela Resolução nº 51/2016, cujo objetivo é conceder bolsas para servidores Técnicos Administrativos em Educação e docentes efetivos da UFJF que estão cursando graduação e pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*.

Essa gerência conta com quatro pessoas para atender os servidores da UFJF que buscam capacitação, por meio de cursos oferecidos pela instituição e qualificação, através da disponibilização de bolsas Proquali, que são administradas por essa gerência, desde a seleção, por meio de edital, até a confecção da folha de pagamento. Além disso, é responsável pela gerência dos processos de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, solicitados pelos servidores para se dedicarem exclusivamente aos estudos; gerencia a reserva de vagas para servidores em Mestrados Profissionais, como o do CAEd e o Profiap; e, responde ainda, pela análise técnica dos processos de licença para capacitação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019e).

2.2.4 Os Programas de Capacitação, Qualificação e Afastamentos da Universidade Federal de Juiz de Fora

O tema abordado neste trabalho, ou seja, o afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, é um processo vinculado à Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação. Essa gerência é responsável pelos processos de capacitação e qualificação dos servidores, fornecendo, também, os instrumentos para que esse desenvolvimento na carreira seja possível, por meio das licenças e dos afastamentos. Enfatiza-se que, com todos os processos referentes ao desenvolvimento do servidor sendo operacionalizados pela GAQC, eles ganharam em eficiência, posto que o servidor não precisa percorrer vários caminhos para alcançar o benefício solicitado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019e).

2.2.4.1 O Programa de Capacitação da UFJF – Procap

A capacitação é indispensável ao servidor público, que precisa estar sempre se atualizando de forma a estar inserido no mundo do trabalho em que as informações e as transformações ocorrem em ritmo acelerado (CARDOSO, 2017). Conforme Santos e Vicentin (2012), o servidor público deverá estar ciente do objetivo final da atividade política estrutural que exerce e ser detentor de uma visão sistêmica, além de primar por exercer suas funções, obedecendo ao princípio da eficiência, de modo a exercer a administração com profissionalismo e excelência

para, em última instância, alcançar o nível adequado de satisfação da população demandante. Portanto, capacitar os servidores permite que o serviço público tenha, em seu quadro, pessoas qualificadas e preparadas para atender ao público, que é a especificidade do serviço público.

Para isso, os conhecimentos exigidos para o desempenho das atividades no setor público também têm que acompanhar a dinamicidade das transformações pelas quais o setor do trabalho passa, e para tanto, é imprescindível capacitar o servidor a fim de que ele não fique estagnado e que possa prestar melhores serviços à sociedade.

Dessa forma, para que o servidor possa estar sempre atualizado e conectado com o mundo, segundo Haddad (2007), é preciso entender que a educação deve ser sempre continuada, conforme excerto a seguir, em que conceitua educação continuada:

[...] aquela que se realiza ao longo da vida, continuamente, é inerente ao desenvolvimento da pessoa humana e relaciona-se com a ideia de construção do ser. Abarca, de um lado, a aquisição de conhecimentos e aptidões e, de outro, atitudes e valores, implicando no aumento da capacidade de discernir e agir. (HADDAD, 2007, p. 27).

Dessa forma, com a finalidade de incentivar os TAE a se capacitarem continuamente, em 2005 foi criado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que é regulamentado pela Lei Federal nº 11.091/2005. Nessa lei, foi instituída a Progressão por Capacitação Profissional de modo que, para que se possa progredir na carreira, o TAE precisa realizar cursos de capacitação que sejam compatíveis com o seu cargo, seu ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (BRASIL, 2005a). Essa progressão permite a mudança de nível e uma consequente alteração salarial. Assim, dispõe a Lei nº 11.091/2005 em seu artigo 10:

Art. 10 O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.
§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de

capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação [...] (BRASIL, 2005a, recurso on-line).

Portanto, a partir da leitura desse artigo, é possível perceber que os servidores têm duas formas de progressão na carreira, ou seja, uma por capacitação e outra por mérito profissional. As duas progressões ocorrem a cada 18 meses, entretanto, na progressão por capacitação são apenas 4 níveis, atingindo o fim da progressão em 6 anos. Já a progressão por mérito possui 16 níveis, atingindo o fim da progressão em 24 anos.

Considerando que a capacitação é uma forma de garantir a atualização profissional dos servidores, encerrar a progressão por capacitação no nível IV, com seis anos de serviço público pode desestimular a capacitação subsequente dos servidores.

O Quadro 1, a seguir, demonstra como ocorrem as progressões por capacitação e os níveis de capacitação:

Quadro 1 - Carga horária mínima de capacitação para progressão profissional do TAE

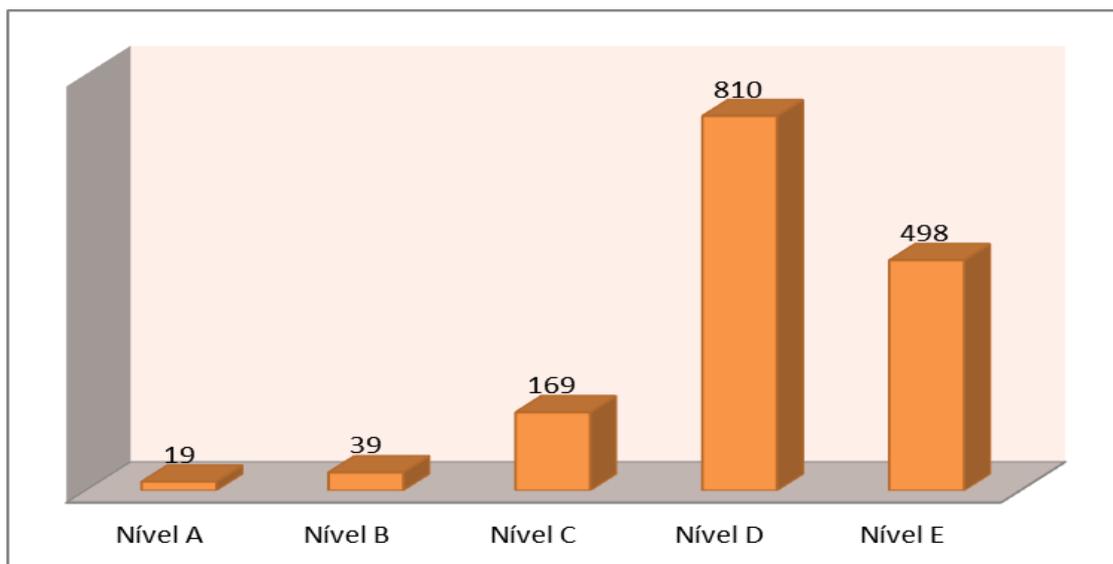
CLASSES ⁵	NIVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo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

Fonte: Brasil (2005a).

Como se pode observar no Quadro 1, são quatro níveis de carreira nas cinco classes de Técnicos Administrativos em Educação e, para ter acesso ao nível seguinte, o servidor deverá apresentar os cursos de capacitação que realizou durante o período. O mínimo de horas exigido por curso para que ele seja aproveitado para a progressão por capacitação é de 20 horas, que serão somadas até atingir o número exigido no nível de capacitação pleiteado. Observa-se, também, por meio de análise do quadro, que a progressão por capacitação ocorre até o nível IV. O Gráfico 3 ilustra como está composto, por classe, o quadro de servidores TAE da UFJF:

⁵ Classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade. As classes dos servidores TAE são: (A, B, C, D e E). Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis de classificação e os dezesseis padrões de vencimento, mas não podem ascender de uma classe para a outra. O servidor que ingressar na classe D, por exemplo, não tem a opção de passar para a E (só por meio de novo concurso público). (BRASIL, 2005a).

Gráfico 3 - Servidores TAE, por carreira e nível



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir do nível IV, em qualquer classe, o servidor fará jus apenas à progressão por mérito (Lei nº 11.091/2005) e essa progressão apresenta 16 níveis até atingir o topo da carreira. Para demonstrar a estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de janeiro de 2017, apresentamos a Figura 1:

Figura 1 - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de janeiro de 2017

Níveis		A				B				C				D				E																
P	Valor	I	II	III	IV	I	II	III	IV																									
1	1326,72	1																																
2	1378,46	2	1																															
3	1432,22	3	2	1																														
4	1488,08	4	3	2	1																													
5	1546,11	5	4	3	2																													
6	1606,41	6	5	4	3	1																												
7	1669,06	7	6	5	4	2	1																											
8	1734,16	8	7	6	5	3	2	1																										
9	1801,79	9	8	7	6	4	3	2	1																									
10	1872,06	10	9	8	7	5	4	3	2																									
11	1945,07	11	10	9	8	6	5	4	3	1																								
12	2020,93	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1																							
13	2099,74	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1																						
14	2181,63	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1																					
15	2266,72	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2																					
16	2355,12	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3																					
17	2446,97		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1																				
18	2542,40			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1																			
19	2641,55				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1																		
20	2744,57					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1																	
21	2851,61					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2																	
22	2962,82						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3																	
23	3078,37							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4																	
24	3198,43								16	14	13	12	11	8	7	6	5																	
25	3323,17									15	14	13	12	9	8	7	6																	
26	3452,77									16	15	14	13	10	9	8	7																	
27	3587,43										16	15	14	11	10	9	8																	
28	3727,34											16	15	12	11	10	9																	
29	3872,71												16	13	12	11	10																	
30	4023,74													14	13	12	11																	
31	4180,67													15	14	13	12	1																
32	4343,71													16	15	14	13	2	1															
33	4513,12														16	15	14	3	2	1														
34	4689,13															16	15	4	3	2	1													
35	4872,01																16	5	4	3	2													
36	5062,02																	6	5	4	3													
37	5259,43																		7	6	5	4												
38	5464,55																			8	7	6	5											
39	5677,67																				9	8	7	6										
40	5899,10																					10	9	8	7									
41	6129,16																						11	10	9	8								
42	6368,20																							12	11	10	9							
43	6616,56																								13	12	11	10						
44	6874,61																									14	13	12	11					
45	7142,72																										15	14	13	12				
46	7421,28																											16	15	14	13			
47	7710,71																												16	15	14			
48	8011,43																													16	15			
49	8323,86																														16			

Fonte: Brasil (2005a).

Portanto, com a progressão, o servidor tem alterado o padrão de vencimento, até atingir o limite máximo permitido, mas não pode mudar de classe, mesmo que alcance uma qualificação superior ao exigido para o seu cargo ou função. Assim, a mudança de classe só poderá ocorrer se o servidor fizer um novo concurso e for aprovado (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

Para garantir que a capacitação ocorra na instituição de maneira eficaz, permitindo a progressão dos servidores, o Consu aprovou em 27 de julho de 2007 o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap) para os servidores TAE da

UFJF, por meio da Resolução nº 09/2007 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2007).

O artigo 2º da resolução traz o objetivo geral pretendido pela instituição com o Procap:

Art. 2º - O PROCAP tem o objetivo geral de proporcionar, de forma continuada, oportunidades de capacitação e qualificação aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, viabilizando a mudança de nível de capacitação mediante a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação, como formas de se promover o seu desenvolvimento na carreira e no ambiente organizacional, visando ao atendimento das necessidades e metas institucionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada servidor dentro da Instituição. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2007, p. 2).

Com isso, a CCDP, por meio da Gerência de Capacitação (GC), era a responsável por elaborar a viabilidade dos cursos sugeridos a partir do levantamento de necessidades, que era encaminhado todo ano a cada unidade da UFJF. Com as necessidades de curso de capacitação levantadas, a GC elaborava uma lista de cursos para serem ofertados pela própria instituição e as pessoas interessadas em ministrar os cursos sugeridos, procuravam a GC, sendo autorizados a serem instrutores dos cursos. Contudo, com a reestruturação da Progepe, a GC passou a fazer parte da GAQC e os cursos de capacitação criados e ministrados por servidores da UFJF foram suspensos para adequação à nova regulamentação.

Acrescenta-se que o Decreto nº 9.991/19 alterou a forma com que era feito o levantamento de necessidades ao determinar que, anualmente, deverá ser elaborado o PDP da instituição, com todas as ações de desenvolvimento que serão realizadas no ano seguinte, incluindo no levantamento, os cursos de educação formal, ou seja, graduação, especialização *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu* (BRASIL, 2019a).

Dessa forma, todas as unidades da UFJF são chamadas a participar da elaboração do PDP, elencando as ações de desenvolvimento de que têm necessidade. Feito o levantamento, ele é encaminhado ao Sipec, que faz uma verificação junto à Escola Nacional de Administração Pública (Enap), listando os

cursos que serão oferecidos pela Escola de Governo⁶ e, aqueles que não forem oferecidos por ela, poderão ser criados e ministrados pela instituição.

2.2.4.2 O Programa de Qualificação da UFJF - Proquali

A qualificação é algo inerente e indispensável para que o servidor público consiga desenvolver a carreira e, portanto, é altamente incentivada, inclusive por leis específicas. Quando a administração percebe a importância da qualificação permanente de seus servidores, ela dá os primeiros passos para alcançar destaque no atendimento eficaz da coletividade (ZUCCO, 2017).

Assim, visando incentivar os servidores a aumentarem o nível de qualificação, ou seja, do grau de instrução e, com isso, permitir que tenham um melhor desempenho em suas funções e que alcancem a realização pessoal, foi instituído o Decreto 5.824/2006, que estabelece os procedimentos que deverão ser adotados na concessão do incentivo à qualificação:

Art. 1º O Incentivo à Qualificação será concedido aos servidores ativos, aos aposentados e aos instituidores de pensão com base no que determina a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e no estabelecido neste Decreto.

[...]

§ 2º Após a implantação, o servidor que atender ao critério de tempo de efetivo exercício no cargo, estabelecido no art. 12 da Lei nº 11.091, de 2005, poderá requerer a concessão do Incentivo à Qualificação, por meio de formulário próprio, ao qual deverá ser anexado o certificado ou diploma de educação formal em nível superior ao exigido para ingresso no cargo de que é titular. (BRASIL, 2006c, recurso on-line).

Dessa forma, o servidor que possuir um nível de escolaridade acima do exigido para o cargo, receberá um percentual sobre o seu salário base como incentivo por sua qualificação. Nesse caso, se for exigido para o ingresso em determinado cargo o ensino médio, o servidor fará jus ao incentivo se apresentar escolaridade superior.

⁶ As Escolas de Governo são instituições públicas criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2015, recurso on-line).

Para ilustrar a situação, segue a Tabela 6, de incentivo à qualificação para servidores públicos, em que é possível verificar que o incentivo vai de 10% a 75%, dependendo do grau alcançado e da relação com o seu ambiente de trabalho na organização:

Tabela 6 - Percentuais de incentivo à qualificação

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

Fonte: Brasil (2006c).

Cabe ressaltar, entretanto, que o incentivo à qualificação só é concedido àquele servidor que possuir um nível de escolaridade acima do exigido para ingresso no serviço público por meio de concurso. Dessa forma, se o nível exigido é o ensino médio, o servidor que tiver um título de bacharel receberá um incentivo de 25%, desde que o curso tenha relação direta com o ambiente organizacional em que esteja lotado.

A fim de esclarecer esta situação, segue como exemplo, um servidor que ingressou no serviço público no cargo de Assistente em Administração, cuja exigência é o ensino médio completo. Caso ele tenha formação em áreas ligadas ao setor administrativo, receberá um incentivo de 25%, já que possui ligação direta com a área em que irá atuar e, caso tenha formação em uma área que não esteja elencada como administrativa, receberá um incentivo de 15%, posto que sua formação em área de conhecimento dá-se com relação indireta.

Para verificar qual o percentual de incentivo à qualificação que o servidor TAE faz jus, é realizada uma análise pela Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento

de Pessoas, em que são verificadas as atividades desenvolvidas pelo servidor a fim de enquadrá-lo em determinadas áreas de conhecimento, conforme quadro exposto no Apêndice A, cujas informações foram retiradas do site da Progepe que trata de ambiente organizacional.

Após a análise, se for verificado que a formação do servidor tem relação direta ou indireta com a sua área de atuação, ele receberá o incentivo correspondente.

Além dos benefícios alcançados com o incentivo à qualificação, a UFJF tem um programa próprio de apoio à qualificação, o Proquali, que oferece bolsas de graduação, mestrado, doutorado e especialização *lato sensu*.

O programa foi instituído pela Resolução 40/2010 – Consu, sendo revogada pela Resolução 51/2016 – Consu que, em seu artigo primeiro, define o programa:

Art. 1º O Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI) é parte integrante da política institucional de qualificação, destinado a apoiar a formação dos servidores do quadro de pessoal ativo da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), ocupantes de cargos de provimento efetivo, no âmbito das carreiras de Técnico - Administrativo em Educação (TAE), em cursos de graduação e pós-graduação, e de Magistério Federal, nos cursos de pós-graduação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016, p. 2).

O Proquali, por meio do Edital nº 01/2020 - Comissão Gestora Proquali - contempla, em 2020, 190 bolsistas de pós-graduação *stricto sensu*, que recebem uma bolsa mensal de R\$ 1.000,00, 14 bolsistas de graduação e 7 bolsistas de pós-graduação *lato sensu*, que recebem bolsas de R\$ 400,00, totalizando 211 bolsistas, todos servidores da UFJF, entre TAE e docentes, sendo que o valor mensal para custear estas bolsas é de R\$ 198.400,00 (cento e noventa e oito mil e quatrocentos reais). Convém destacar que todos os anos é publicado um edital de seleção de bolsistas, com vigência de janeiro a dezembro, sendo que o valor disponibilizado para o Proquali, em 2020, é de R\$ 2.380.800,00 (dois milhões, trezentos e oitenta mil e oitocentos reais) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020d, 2020e).

Para participar do programa, o servidor se inscreve em um edital, apresenta documentação comprovando que está matriculado em uma das modalidades que oferecem bolsas e passa por um processo seletivo, com critérios específicos. Os editais são publicados anualmente, mas como o fluxo é contínuo, quando um

servidor conclui o curso para o qual estava recebendo bolsa, outro servidor é chamado para ocupar a vaga e continuar recebendo a bolsa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020d).

No ano de 2019 foram publicados dois editais e duas Portarias de Chamada: Edital nº 01/2019 - Comissão Gestora Proquali, Edital nº 04 - Comissão Gestora Proquali e Portaria nº 01 e 02 vinculadas ao Edital nº 01/2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019f).

Acresce que os editais preveem a formação de cadastro de reserva, no entanto, se durante o período de vigência do edital todos os servidores forem convocados, esgotando o cadastro de reserva, então é publicada uma portaria de chamada, vinculada àquele edital, a fim de formar um novo cadastro de reserva. Portanto, a quantidade de bolsas pagas mensalmente é sempre constante (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019f).

Em 2020, no Edital nº 01/2020, foram inscritos 239 servidores interessados em receber a bolsa Proquali, sendo que desses, 86 são docentes e 153 são TAE. Entre os TAE, 47 estão cursando doutorado; 78, mestrado; 14, especialização e 14 cursam graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020e).

A seguir, a Tabela 7 ilustra o número de servidores beneficiados com a bolsa Proquali, desde a sua criação em 2011, segundo dados fornecidos pela CCDP:

Tabela 7 - Quantitativo de beneficiários da bolsa Proquali, por nível do curso e situação (2011-2020)

Situação	Graduação	Mestrado	Doutorado	Total
Concluiu	142	374	257	773
Cursando	25	81	129	235
Cobrar conclusão	04	03	04	11
Restituiu	10	11	03	24
Perdeu vínculo	16	16	09	41
Total:	197	485	402	1.084

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A Tabela 7 contemplou todos os bolsistas que já passaram pelo programa, ou seja, os que já concluíram, além dos que ainda estão cursando e os que atingiram o prazo de conclusão, mas que não entregaram o documento de conclusão.

Além disso, alguns bolsistas perderam o vínculo com os cursos por motivos diversos, tais como: jubramento, reprovações sucessivas, problemas de saúde que

impossibilitaram a conclusão, dentre outros. Nesses casos, o bolsista deve “restituir à UFJF os valores relativos à bolsa, caso a mesma venha a ser cancelada por comprovação do não cumprimento de compromissos firmados, quando da concessão da bolsa ou por desistência de conclusão do curso.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016, p. 12).

2.3 DESAFIOS RELACIONADOS AOS PROCESSOS DE AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO DOS TAE DA UFJF

Em toda essa estrutura pretende-se fazer um recorte, trazendo um dos assuntos tratados na GAQC, que é o afastamento para pós-graduação *stricto sensu* dos servidores da UFJF.

Dessa forma, segundo disposição legal, o afastamento do servidor público de suas atividades poderá ser concedido na seguinte situação:

Art. 96-A O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no país.

§ 1º Ato do dirigente máximo do órgão ou entidade definirá, em conformidade com a legislação vigente, os programas de capacitação e os critérios para participação em programas de pós-graduação no País, com ou sem afastamento do servidor, que serão avaliados por um comitê constituído para este fim. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Portanto, de acordo com a lei vigente, o servidor pode se afastar do exercício do cargo efetivo para participar de mestrado ou doutorado, sendo que para o mestrado poderá se afastar por até 24 meses e, para o doutorado, até 48 meses.

Dessa forma, podemos verificar no artigo 96-A, § 1º, que a autorização para o afastamento ocorrerá com a anuência do dirigente máximo do órgão e através de um comitê constituído para esse fim.

Contudo, a UFJF não possui um regulamento específico para fins de afastamento nem um comitê para esse fim, conforme exigência legal. Dessa forma, os processos de afastamentos são analisados e autorizados somente pelos diretores de unidade, sem passar pela avaliação de um órgão colegiado. Já a partir do ano de

2017, a UFJF voltou a contemplar o afastamento parcial, no interesse da instituição, pois nessa modalidade de afastamento o servidor trabalha intercaladamente, ou seja, trabalha alguns dias ou horas durante a semana e se afasta em outros dias ou horas. Acresce que nessa modalidade não há a necessidade de compensação das horas ou dias afastados e, dessa forma, o afastamento parcial visa permitir que o servidor possa dedicar tempo aos seus estudos nos casos em que não seja possível adotar o horário flexível para estudantes, o qual exige compensação na mesma semana, conforme artigo 98, da Lei nº 8.112/90

Art. 98 Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo.
§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Portanto, caso não fosse possível a compensação das horas afastadas na mesma semana, a opção seria o afastamento parcial. Esse tipo de afastamento possibilita o desenvolvimento do servidor, além de a instituição poder continuar contando com a força de trabalho dele durante um período, o que não ocorre no afastamento total, disciplinado pelo artigo 96 da Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990).

Entretanto, o afastamento parcial não foi sistematizado em lei e a sua concessão dava-se com base em nota técnica de 2015 do Ministério do Planejamento. Com a entrada em vigor do Decreto nº 9.991/19, esse tipo de afastamento foi extinto (BRASIL, 2019a).

Em relação ao afastamento parcial, conforme a Nota Técnica SEI nº 7.058/2019/ME, ficou determinado que:

4. Concernente ao afastamento parcial de que trata a Nota Técnica nº 6197/2015-MP, há que se observar que as novas diretrizes trazidas pelo Decreto nº 9.991, de 2019, não abarcam essa possibilidade, e ainda, que esse afastamento não está previsto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Assim, a partir da vigência desta manifestação, torna-se insubsistente o entendimento constante da Nota Técnica nº 6197/2015-MP, momento em que não será mais permitida a concessão de nenhum tipo de afastamento de forma parcial. (BRASIL, 2019c, p. 2).

A UFJF, que voltou a adotar o afastamento parcial a partir de 2017, em virtude da Nota Técnica nº 6197/2015-MP, manterá os afastamentos que já foram concedidos, mas está impedida de continuar fazendo esse tipo de afastamento, conforme determinação contida na Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME (BRASIL, 2019c).

Quanto à necessidade de cumprimento de interstício, ou seja, período em que o servidor que recebeu o benefício do afastamento deverá continuar na instituição prestando serviços, a Lei nº 8.112/90 determina no artigo 96-A, § 4º que:

§ 4º Os servidores beneficiados pelos afastamentos previstos nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo terão que permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Portanto, nos casos dos afastamentos totais, o período de interstício é o mesmo do afastamento concedido, já nos casos de afastamentos parciais, o Decreto nº 9.991/19 não reconhece essa modalidade de afastamento e, assim, não há que se falar em afastamento parcial, mas em treinamento em serviço (BRASIL, 2019a).

Para fazer um recorte histórico, a Tabela 8 ilustra os afastamentos ocorridos nos últimos três anos na UFJF, ou seja, entre os anos de 2017 e 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020a):

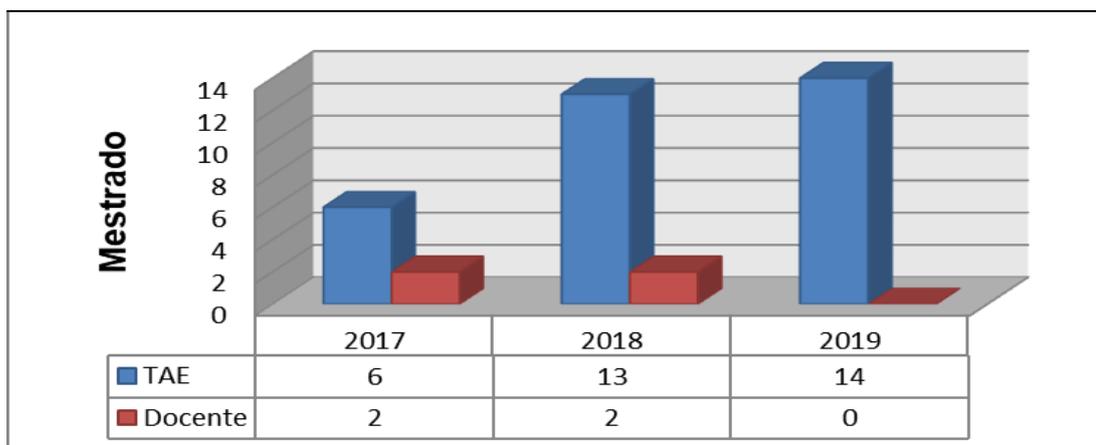
Tabela 8 - Afastamentos de servidores TAE e docentes para pós-graduação *stricto sensu* na UFJF (2017-2019)

Mestrado	2017	2018	2019
TAE	6	13	14
Docentes	2	2	0
Doutorado	2017	2018	2019
TAE	5	18	15
Docentes	63	39	43
Total Geral:	76	72	72

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A seguir, os Gráficos 4 e 5 ilustram a situação apresentada na Tabela 8. Dessa forma, no Gráfico 4 estão contemplados os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, na modalidade mestrado referente à TAE e docentes:

Gráfico 4 - Afastamentos para mestrado (2017-2019)

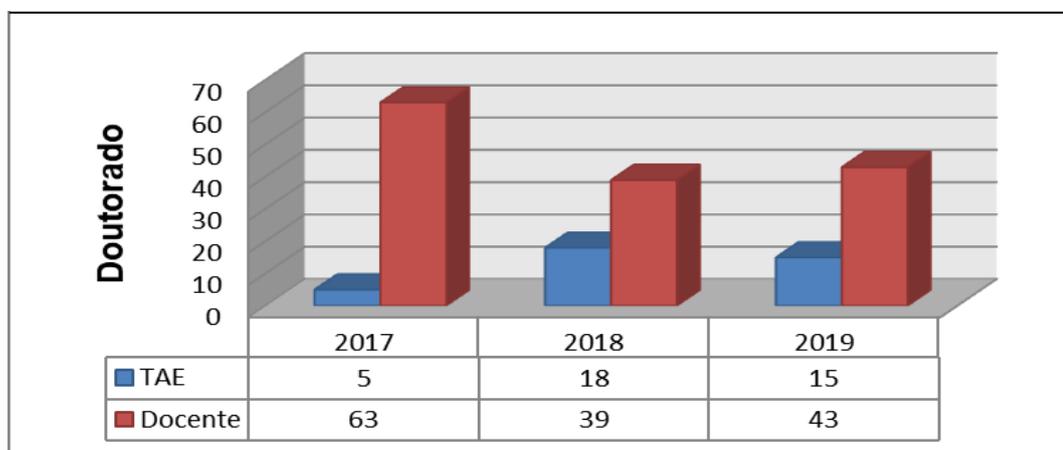


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Verifica-se que, enquanto houve um aumento de servidores TAE afastados para mestrado, entre os servidores docentes houve uma queda dos afastamentos nessa modalidade, entre os anos de 2017 e de 2019.

No Gráfico 5, estão contemplados os afastamentos na modalidade doutorado:

Gráfico 5 - Afastamentos para doutorado (2017-2019)



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação aos afastamentos para doutorado, o número de docentes que solicitaram afastamento para essa modalidade foi maior, havendo uma queda entre 2017 e 2018 e estabilizando em 2019. Já para os TAE, houve um crescimento do número de afastamentos entre 2017 e 2018 e depois uma pequena queda em 2019. Essa ocorrência pode ser atribuída ao fato de que a maioria dos docentes que

ingressaram na UFJF a partir de 2018 possuem doutorado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020a).

Podemos observar que o número de servidores docentes que conseguem o afastamento é maior que o número de TAE. Uma hipótese para explicar o fato é a impossibilidade de substituição de TAE, como ocorre nos casos de docentes que pedem o afastamento, podendo ser esse o grande empecilho para a concessão dos afastamentos, nesse primeiro momento, para os TAE. Além disso, verifica-se o maior número de afastamentos parciais entre os TAE, que, também, é reflexo dessa impossibilidade, posto que, no momento em que ele afasta apenas parcialmente, continua exercendo suas atividades, não deixando o setor totalmente desassistido. Aliado a isso, a imprevisibilidade do momento em que um servidor pode requerer o afastamento, em virtude de ter sido aprovado em um programa de pós-graduação, pode ocorrer em um momento em que já tenha um outro servidor afastado no setor, o que inviabiliza o afastamento, principalmente, se for total.

Com o novo modelo instituído pelo governo federal, por meio do Decreto nº 9.991/19, terá que haver um planejamento anual de todas as necessidades de desenvolvimento de pessoas para o ano seguinte, incluindo os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (BRASIL, 2019a). Desse modo, todos os anos a instituição elaborará o seu PDP para o ano seguinte, e o servidor só poderá participar do processo seletivo se sua ação de desenvolvimento estiver prevista e aprovada no PDP, sendo que o afastamento só ocorrerá caso ele seja contemplado no processo seletivo. Portanto, ter a ação de desenvolvimento prevista não significa ter a garantia de sua saída para a qualificação.

A IN nº 201/2019, que regulamenta o Decreto nº 9.991/19, estabelece que:

Art. 3º O Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP deverá ser elaborado anualmente com o registro das necessidades de desenvolvimento dos servidores de cada órgão ou entidade e das ações planejadas para atendê-las que serão executadas no ano seguinte ao do planejamento.

Art. 4º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade é a responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP perante o órgão central do SIPEC e deverá:

I - dar ampla divulgação da PNDP;

II - definir e divulgar internamente qual será a metodologia utilizada para o levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, sendo obrigatória a consulta às unidades dos órgãos e entidades;

III - garantir que a oferta das ações de desenvolvimento aconteça de maneira equânime a todos os servidores, privilegiando a alternância [...]

Art. 21 Todos os afastamentos previstos no art. 18 do Decreto nº 9.991, de 2019 deverão ter suas ações previstas no PDP do órgão ou entidade de exercício do servidor. (BRASIL, 2019b, recurso on-line).

Dessa forma, ao solicitar o afastamento para uma pós-graduação, deverá ser verificado se a ação consta do PDP da instituição para aquele exercício. Ao instruir o processo, o servidor deverá anexar o trecho do PDP em que estiver prevista aquela necessidade. Com isso, verifica-se que haverá um planejamento da instituição para prever quais as ações de desenvolvimento serão contempladas no exercício seguinte.

Além disso, deverá haver organização dos setores para que haja maiores possibilidades de conseguir o afastamento. Entretanto, é mister salientar que os afastamentos deverão ser concedidos, priorizando o ambiente organizacional do servidor (APÊNDICE A), conforme estabelece o artigo 19 do Decreto nº 9.991/19, garantindo, dessa forma, que o conhecimento adquirido com a ação de desenvolvimento será revertido para a instituição, justificando o afastamento do servidor para esse fim.

Art. 19 Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

I - estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor;

II - estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:

a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;

b) à sua carreira ou cargo efetivo; e

c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e

III - o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor.

Parágrafo único. Os pedidos de afastamento formulados pelos servidores poderão ser processados a partir da data de aprovação do PDP do órgão ou da entidade. (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Salienta-se que, para que o servidor possa garantir a sua qualificação, é necessário, muitas vezes, o uso da prerrogativa do afastamento, principalmente quando é preciso dedicar-se às disciplinas, pesquisas, etc., relacionadas à pós-graduação, no horário de trabalho ou no caso em que a cidade na qual fará sua

qualificação não for a mesma em que desempenha suas funções como servidor público.

Acrescenta-se a isso, o entendimento de que o desenvolvimento do profissional é importante, ainda que o cargo dele não exija tal qualificação, pois o servidor, ao ingressar na carreira, tem como requisito um determinado nível de escolaridade. Por exemplo: o cargo de Assistente em Administração exige o nível médio de escolaridade, não sendo, portanto, requisito possuir graduação, mestrado ou doutorado, entretanto, qualificar-se é um direito do servidor e a instituição precisa se organizar para regulamentar e conceder esses afastamentos da melhor forma possível.

Para os docentes, não é exigido o cumprimento do período de estágio probatório (três anos de efetivo exercício na instituição) para solicitar o afastamento, já para os TAE, o cumprimento do período de estágio probatório é condição indispensável para solicitar o afastamento. Desse modo, o afastamento só poderá ser concedido àquele que tenha concluído o estágio probatório e, assim, são necessários três anos de efetivo exercício para ter direito a solicitar o benefício. Em se tratando de doutorado, porém, são necessários quatro anos de efetivo exercício (BRASIL, 1990).

Para que seja concedido o afastamento, de acordo com a legislação, além da anuência do dirigente máximo da unidade, somente poderá se afastar o servidor que não se afastou para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou para curso de capacitação nos dois anos anteriores à data da solicitação de afastamento e que não estejam impedidos por carência a ser cumprida em virtude de afastamento anterior. Neste último caso, o servidor, após retornar do afastamento, precisa cumprir o interstício, ou seja, manter-se em efetivo exercício pelo mesmo período em que esteve afastado (BRASIL, 1990).

Com o novo regramento instituído pelo Decreto nº 9.991/19, além de todos os requisitos já elencados anteriormente, é necessária a verificação do interesse da instituição e, portanto, a ação de desenvolvimento deverá constar no plano de desenvolvimento de seus servidores. A partir desse decreto, a UFJF terá que elaborar um regulamento interno para disciplinar e planejar os afastamentos de TAE e docentes, de modo que não fique apenas a cargo do dirigente da unidade analisar a viabilidade do afastamento e, além disso, a exigência de um edital de seleção dará maior equidade aos processos de afastamentos.

A fim de verificar como estão ocorrendo os afastamentos na UFJF, sua distribuição por unidade e o número de servidores afastados, apresentaremos um quadro com os afastamentos de servidores TAE para pós-graduação *stricto sensu* no ano de 2019 na UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020a):

Quadro 2 - Servidores TAE afastados em 2019, por setor de lotação

Cargo	Tipo	Descrição	Setor de Lotação
Arquivista	Integral	Mestrado no país	Arquivo Central
Arquivista	Integral	Mestrado no país	Arquivo Central
Assistente em Administração	Integral	Mestrado no país	Campus Avançado Governador Valadares
Pedagogo	Integral	Mestrado no país	Campus Avançado Governador Valadares
Bibliotecário-documentalista	Integral	Mestrado no exterior	Cead ⁷
Assistente em Administração	Parcial	Mestrado no país	Centro de Ciências
Analista de Tecnologia da Informação	Integral	Doutorado no exterior	CGCO ⁸
Assistente Social	Parcial	Doutorado no país	Colégio de Aplicação João XXIII
Jornalista	Integral	Doutorado no país	Diretoria de Imagem Institucional
Assistente em Administração	Integral	Mestrado no país	Diretoria de Relações Internacionais
Assistente em Administração	Parcial	Mestrado no país	Faculdade de Economia
Técnico de Laboratório	Integral	Doutorado no exterior	Faculdade de Engenharia
Assistente em Administração	Integral	Doutorado no exterior	Faculdade de Medicina
Odontólogo	Integral	Mestrado no país	Faculdade de Odontologia
Técnico em Enfermagem	Integral	Mestrado no país	Hospital Universitário
Médico	Integral	Doutorado no país	Hospital Universitário
Nutricionista	Integral	Doutorado no país	Hospital Universitário
Técnico em Nutrição e Dietética	Parcial	Mestrado no país	ICB ⁹
Assistente em Administração	Integral	Mestrado no país	Proex ¹⁰
Assistente em Administração	Integral	Doutorado no país	Progepe
Assistente Social	Integral	Doutorado no país	Progepe
Secretário Executivo	Integral	Doutorado no país	Progepe

⁷ Centro de Educação a Distância.

⁸ Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional.

⁹ Instituto de Ciências Biológicas.

¹⁰ Pró-Reitoria de Extensão.

Médico	Parcial	Mestrado no país	Progepe
Técnico em Assuntos Educacionais	Integral	Doutorado no país	Prograd ¹¹
Técnico em Assuntos Educacionais	Integral	Doutorado no país	Prograd
Assistente Social	Parcial	Mestrado no país	Prograd
Assistente em Administração	Integral	Doutorado no país	Proplan ¹²
Assistente em Administração	Integral	Doutorado no país	Proplan
Assistente em Administração	Integral	Doutorado no país	Propp ¹³

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Pela análise do quadro, verifica-se que os afastamentos ocorreram em diversos setores de lotação de servidores, em cargos diversificados e que se deu tanto de forma integral como de forma parcial. Muitos desses servidores afastaram-se porque os cursos são oferecidos por instituições diversas daquela em que estão lotados, no caso a UFJF e, sem o afastamento, ficaria inviável a participação na pós-graduação.

Entretanto, existe um dificultador na instituição quando se trata de afastamento de TAE para a pós-graduação, que é a falta de dimensionamento de pessoal, pois a força de trabalho não está proporcionalmente distribuída entre todos os setores da universidade, havendo, portanto, a necessidade urgente de implementação do dimensionamento de pessoal, através do Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (Prodim), que foi aprovado por meio da Resolução nº 36/2017 do Conselho Superior. O objetivo do Prodim é promover o dimensionamento da força de trabalho da UFJF, através de um diagnóstico e de uma análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento das atividades nos diversos setores da instituição, levando em conta a implantação de novas tecnologias que visam dar maior celeridade aos processos de trabalho no âmbito da UFJF e, com isso, conseguir um equilíbrio na força de trabalho dos TAE dentro da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017). Outrossim, com isso, é possível fazer uma avaliação mais consciente dos aspectos quali-quantitativos do sistema

¹¹ Pró-Reitoria de Graduação.

¹² Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças.

¹³ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

organizacional, bem como a otimização dos recursos humanos, a fim de obter um maior desempenho na instituição.

Outra questão relevante é o prazo definido em lei para o retorno do servidor após o afastamento, pois, segundo a lei, o servidor deverá retornar às atividades no dia subsequente ao término do afastamento, entretanto, o que ocorre é que ele retorna, mas não informa a data de retorno, fazendo com que muitos processos fiquem parados enquanto a situação não é regularizada. Além disso, o servidor deverá retornar tão logo termine o curso, mesmo que ele tenha ocorrido antes do prazo final estabelecido para o afastamento, mas, por vezes, ele entende que só deve voltar ao fim do período já definido, causando um aumento do trabalho, pois é necessário que o setor administrativo fique cobrando posicionamentos com o intuito de encerrar o processo.

Como foi colocado anteriormente, houve algumas alterações nos processos de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, tema objeto deste trabalho, com a entrada em vigor do Decreto nº 9.991/19. Portanto, faremos alguns apontamentos referentes a esse processo em dois momentos, ou seja, antes e após a vigência do referido decreto.

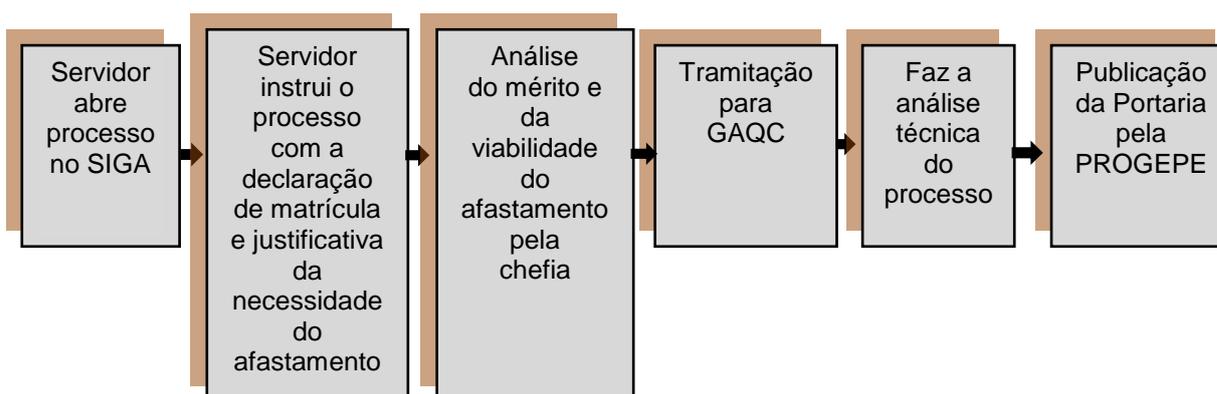
2.3.1 Trâmites do processo antes da vigência do Decreto nº 9.991/19

Cabe detalhar, neste momento, os trâmites do processo de afastamento antes do Decreto nº 9.991/19, conforme segue: o servidor interessado em se afastar, após acordar com seu superior imediato a forma em que se daria o seu afastamento, encaminhava à Progepe, com no mínimo 30 dias de antecedência, o processo de afastamento aberto na unidade, com o Formulário RH 101 preenchido, no qual deveria constar seus dados pessoais: nome, matrícula Siape¹⁴, cargo, e-mail, unidade de lotação, nº do processo, telefone e a data da entrada em exercício, além de informar a data de início e término do afastamento, o nível do curso para o qual pretende se afastar, qual o curso e a instituição de ensino, juntando o comprovante de matrícula ou o aceite da instituição ou do orientador, em caso de pós-doutorado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

¹⁴ Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.

Deveria, ainda, juntar a justificativa da necessidade de afastamento, demonstrando que não era possível haver a conciliação da qualificação com o exercício de suas atividades, elencando os benefícios que a instituição teria com a sua formação após a conclusão do curso e a retomada das atividades. O servidor, detentor de alguma função gratificada, precisaria apresentar, também, o documento em que solicitava a exoneração. Além disso, todos os documentos em língua estrangeira deveriam estar acompanhados da respectiva tradução. Acresce que a função da Progepe era apenas técnica, ou seja, analisar se foram cumpridas todas as condições, se os interstícios foram cumpridos e conceder o afastamento, com a emissão da respectiva portaria (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a). A fim de ilustrar os procedimentos acima, segue o Fluxograma 1, relativo ao fluxo do processo:

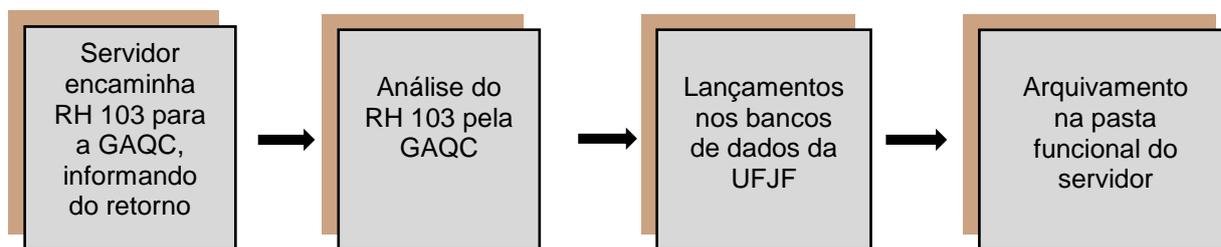
Fluxograma 1 - Fluxo do processo de afastamento antes do Decreto nº 9.991/19



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para finalizar o processo, o servidor retorna às suas atividades e encaminha o RH 103 (ANEXO C) para a GAQC, conforme o Fluxograma 2:

Fluxograma 2 - Fluxo de retorno do servidor – RH 103



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

2.3.2 Trâmites do processo após a vigência do Decreto nº 9.991/19

O Decreto nº 9.991/19 estabelece que todo afastamento para pós-graduação *stricto sensu* deverá ser precedido de processo seletivo prévio e estar previsto no PDP (BRASIL, 2019a).

No processo seletivo, a Progepe verifica se o servidor usufruiu de licença capacitação nos últimos dois anos, se afastou-se anteriormente e, caso tenha ocorrido, se já cumpriu o interstício e se o período em que vai se afastar, somado ao período de cumprimento de interstício, ocorrerá antes da aposentadoria compulsória.

Em seguida, o processo é tramitado para a Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas, dentro da Progepe, para informar se o servidor usufruiu de licença para tratar de assuntos particulares e se já cumpriu o período de estágio probatório, no caso de TAE.

Em continuidade ao trâmite, o processo segue para a Gerência de Cadastro que irá verificar se o servidor é detentor de função gratificada ou de cargo de direção. Caso seja, é necessário que solicite, através de ofício, a sua exoneração.

Caso não seja verificada nenhuma das condições acima, o processo retorna para a Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação indicando que o servidor está apto para participar da seleção.

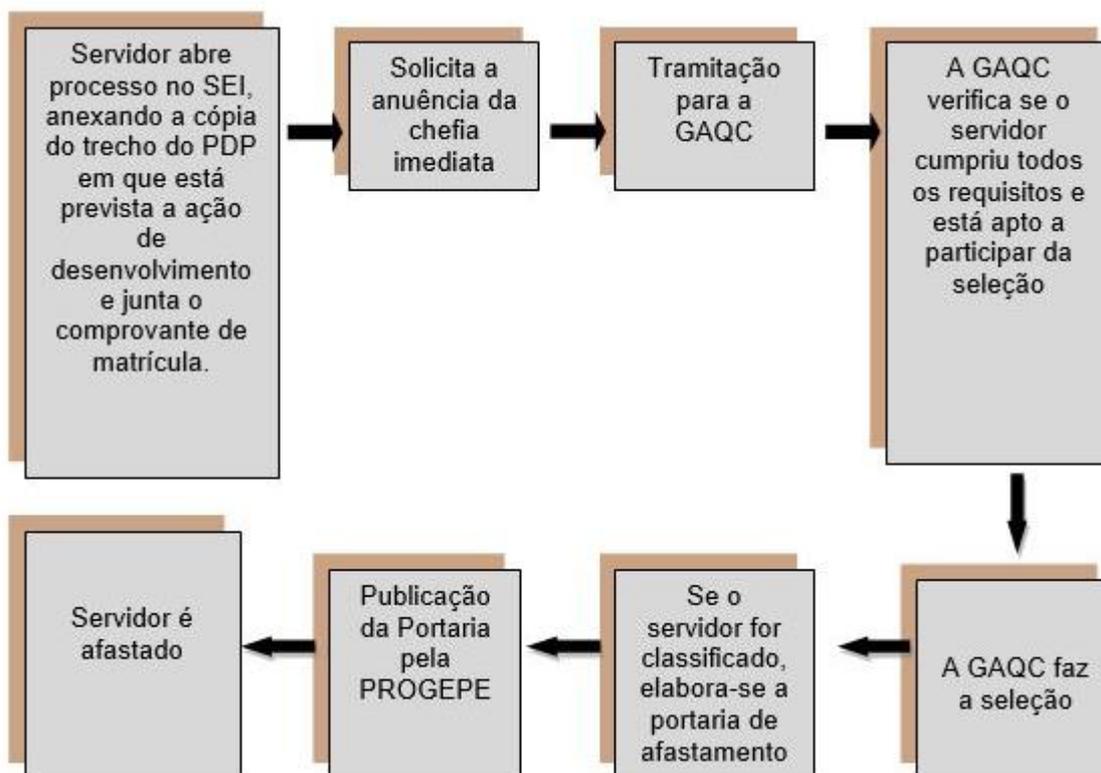
Após classificação, se o servidor for selecionado, será confeccionada a portaria de afastamento, que se for afastamento no país, será assinada pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e, se for no exterior, será assinada pelo Reitor. Somente depois que a portaria for assinada e enviada para a publicação no Diário Oficial da União é que o servidor poderá se afastar.

Assim, o processo passa a ter início na Progepe com a seleção de servidores, sendo que, após o servidor ser aprovado e serem verificadas todas as condições, ele deverá assinar o termo de responsabilidade, em que se compromete a manter seus dados atualizados e, sempre que for solicitado, apresentar relatórios das atividades desenvolvidas, bem como cumprir o interstício ao retornar, apresentando, ainda, o RH 103, que encerrará o seu afastamento.

Concluído o afastamento, com o término do curso, o processo é encerrado e arquivado. No caso de não ter sido concluído o curso, o processo fica aguardando o término e a juntada do documento de conclusão para que seja encerrado. Em seguida são efetuados os registros nos sistemas internos de controle.

Para efeito de ilustração, o trâmite processual do afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, após entrada em vigor do Decreto nº 9.991/19, está apresentado no Fluxograma 3:

Fluxograma 3 - Processo de afastamento após o Decreto nº 9.991/19



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ressalta-se que, mesmo com todos os cuidados com os trâmites do processo, alguns problemas têm surgido na instituição. Recentemente, uma

servidora solicitou retirar o período de licença gestante do afastamento para pós-graduação, pois na primeira gestação, como estava afastada para cursar doutorado, foi instruída a não entrar com o pedido de licença gestante, pois não poderia ter dois afastamentos concomitantes. Entretanto, teve uma segunda gestação e, dessa vez, entrou com o pedido de licença, sendo possível, assim, suspender o afastamento durante o período de licença gestante. Assim, ao encerrar a licença gestante ela poderá solicitar o afastamento para completar o período em que poderá ficar afastada para pós-graduação, entretanto, o primeiro período, referente à primeira gestação ficou perdido (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015a).

Em outro caso, um servidor, após retornar do afastamento de um ano para mestrado, julgou cumprido o interstício ao completar o mesmo período de trabalho na instituição. Entretanto, teve que desistir do doutorado para o qual havia sido aprovado por não ter cumprido dois anos de interstício, isso porque ele precisa cumprir dois anos de interstício entre um afastamento e outro, independentemente do tempo em que ficou afastado. O mesmo ocorreu com um docente que ficou três anos afastado para doutorado, retornou ao trabalho e, após cumpridos três anos de interstício, solicitou afastamento para pós-doutorado no exterior. Já estava com tudo organizado, abriu processo e encaminhou à Progepe, mas pelo mesmo motivo não pode sair, posto que teria que cumprir mais um ano de interstício, tendo em vista que o afastamento anterior foi para doutorado, que estabelece um período total de quatro anos de cumprimento de interstício (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015b).

Outros servidores solicitaram afastamento para mestrado e doutorado e não conseguiram concluir o curso, ou seja, foram desligados dos programas. Nesse caso, a instituição fica sem critério para decidir se eles podem solicitar novamente o afastamento para pós-graduação e, caso possível, se pode ser pelo período total permitido ou só pelo período que ainda restava do primeiro afastamento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2014).

Isso, inclusive, tem levado a instituição a ficar esperando a decisão de um órgão colegiado que aprecie determinado assunto para aproveitar essa decisão para o caso de afastamento. Para esclarecer melhor esta situação, na UFJF há a Comissão Gestora Proquali, que analisa e decide sobre os casos omissos da Resolução nº 51/2016, a qual trata do incentivo à qualificação para docentes e servidores do quadro ativo da UFJF, concedendo bolsas para que os servidores

possam se qualificar. Se um servidor não conclui o curso para o qual ele recebeu bolsa, a Resolução determina que ele deve restituir o valor recebido, cabendo recurso dessa decisão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018).

Recentemente, ocorreram alguns casos, incluindo um em que o servidor esteve afastado, recebeu bolsa Proquali e não concluiu o curso, permitindo que fosse levantado o problema. Nesse caso, a solução encontrada foi a alteração da Resolução 51/2016 Consu, no que tange ao prazo máximo para que o servidor possa concluir o curso, conforme segue:

Art.1º ALTERAR a Resolução 51/2016 Consu, que dispõe sobre o Programa de Apoio à Qualificação para servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras Técnico-Administrativo em Educação e de Magistério Federal (PROQUALI/UFJF), com a inclusão do Art. 16-A, que estabelece os prazos máximos para a conclusão da qualificação, nos seguintes termos:

Art. 16-A O prazo máximo para conclusão da qualificação iniciada pelo servidor beneficiado pela bolsa PROQUALI será de:

I – Graduação: até 63 (sessenta e três) meses para cursos de Tecnólogo, até 123 (cento e vinte e três) meses para cursos de Licenciatura ou Bacharelado, excetuando de Medicina, que terão limite de 147 (cento e quarenta e sete) meses;

II – Especialização: Até 27 (vinte e sete) meses;

III – Mestrado: até 51 (cinquenta e um) meses;

IV – Doutorado: até 99 (noventa e nove) meses.

§1º Os prazos previstos neste artigo serão aplicados aos servidores em todos os editais e/ou portarias de chamada, inclusive aqueles sob a vigência das Resoluções nº 40 de 2010, nº 7 de 2013 e nº 51 de 2016. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020f, p. 1).

Quando um servidor que recebeu bolsa Proquali e esteve afastado para a pós-graduação não conclui o curso, espera-se a decisão da Comissão Gestora Proquali para então aplicar, analogamente ao afastamento, a decisão que foi proferida por aquele órgão colegiado ao servidor. Assim, se a comissão entende que a não conclusão do curso deu-se pela ocorrência de um caso fortuito ou de força maior, não se faz necessária a devolução dos valores recebidos a título de bolsa, e, conseqüentemente, o ressarcimento ao erário do ônus referente ao afastamento, também, não se faz necessário. Entretanto, se a comissão entende que é necessária a devolução dos valores recebidos à título de bolsa, o mesmo entendimento é aplicado ao afastamento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018).

O problema é que nem sempre as duas situações ocorrem, pois um servidor pode se afastar para pós-graduação e não ser bolsista Proquali, o que inviabiliza a análise da situação pela Comissão Gestora Proquali. Portanto, deveria haver uma comissão exclusiva para tratar dos casos de afastamentos, como ocorre nos casos de incentivo à qualificação.

3 O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O presente capítulo destina-se a apresentar os aspectos teóricos que embasaram esta pesquisa, a fim de compreender a necessidade do servidor TAE de se afastar para cursar mestrado ou doutorado, atrelada à necessidade de capacitação e qualificação que é inerente ao servidor público, para que os objetivos da administração pública sejam atingidos.

Para tanto, este capítulo tratará da metodologia escolhida para alcançar os objetivos propostos, da fundamentação teórica, bem como da análise dos dados obtidos com a pesquisa considerando a problemática e o contexto descrito no capítulo 2.

Este capítulo, portanto, possui três seções: a primeira será voltada para apresentar o referencial teórico, que dará suporte às discussões; a segunda mostrará a metodologia utilizada na pesquisa; e na terceira e última seção será feita a apresentação e a análise dos dados encontrados.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os referências teóricos que embasaram o estudo de caso proposto no desenvolvimento desta pesquisa, qual seja: o afastamento de TAE para pós-graduação *stricto sensu*, que é uma especificidade do serviço público e instituído por meio de legislação específica. Portanto, serão apresentados as características e um breve relato do percurso da Administração Pública Brasileira, bem como os modelos que foram adotados no Brasil e suas implicações no processo de tomada de decisão. Para concluir esse embasamento teórico, apresentaremos a necessidade de capacitação e de qualificação do servidor público, que é o fator gerador da necessidade tratada neste caso de gestão, ou seja, o afastamento.

3.1.1 A Administração Pública Brasileira

No Brasil, o primeiro modelo de administração pública adotado foi o modelo patrimonialista, herdado de Portugal (MARTINS, 1997). Nesse modelo, inexistia uma

divisão entre o poder público e o privado, levando o Estado a atender aos interesses políticos, deixando de primar pelas questões de eficácia e eficiência dos serviços (COUTINHO, 2000). Dessa forma, a cultura da Administração Pública Brasileira nasce da combinação do modelo patrimonialista, em que o público e o privado se confundem, com o modelo burocrático, que se baseia no formalismo exacerbado e em uma intensa rigidez (RUA, 1999). Entretanto, no Brasil, a partir dos anos 1970, um novo modelo de administração pública ganha força, o modelo gerencial. Com isso, passa a existir uma maior preocupação com o cidadão e com a qualidade do serviço prestado.

A preocupação com a corrupção e a diminuição dos custos da administração são temas caros à administração gerencial (PEREIRA, 2004). Assim, os princípios fundamentais que permeiam a administração pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – devem servir de guia para os órgãos públicos. Com a legalidade, o poder público deve buscar agir sempre dentro dos parâmetros da lei; a impessoalidade refere-se a dar o mesmo tratamento a quem busca a tutela do serviço público; a moralidade consiste em ter sempre foco nos princípios morais; a publicidade é importante para dar clareza e visibilidade aos atos da administração pública; e, por fim, a eficiência, que é muito solicitada por aqueles que são os clientes do serviço público, baseando-se no cumprimento das atribuições com presteza e qualidade (ALEXANDRINO; PAULO, 2005).

Além dos princípios fundamentais, Corrêa (1993) cita outros que, apesar de não estarem entre os primeiros, são também importantes, quais sejam: responsabilidade, economicidade e qualidade. Para Pereira (2004), a administração pública deve ter como foco principal o cidadão. Portanto, é preciso estar sempre atento à forma como estão sendo prestados os serviços e sempre buscar a excelência na sua prestação, melhorando sempre a qualidade do serviço que é prestado ao cidadão. Segundo Trosa (2001), a busca por serviços de qualidade é uma exigência da sociedade e está adequada a uma gestão pública moderna.

Já conforme Deming (1990), como uma agência governamental não tem um mercado para conquistar, ela deve se destacar pela prestação de serviços executados com qualidade, legalidade, funcionalidade e responsabilidade, ou seja, da forma prescrita pela legislação. Para Perez (2004, p. 221), “a administração assume hoje a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos

puramente gerenciais e neoliberais”. Portanto, um atendimento de qualidade é a premissa máxima de todos os autores que tratam desse tema. Para que seja alcançada essa excelência, a prestação deve ser mensurada por meio da pesquisa do nível de satisfação do cidadão pelos serviços que lhe foram prestados. Para isso, o governo federal criou um conjunto de guias orientadores de pesquisa para avaliar o atendimento e, com isso, contribuir com a melhoria constante do atendimento disponibilizado ao público (BRASIL, 2019d).

Com o passar do tempo e com as mudanças aceleradas que vêm ocorrendo, principalmente no que tange às tecnologias, uma organização deve propiciar que seus servidores estejam sempre atualizados quanto aos seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes. Portanto, a busca pela eficiência, eficácia e efetividade no serviço público são essenciais para um desempenho satisfatório da administração pública. A busca pela melhor qualidade nos serviços prestados necessita de um conjunto de atitudes, que envolvem, principalmente, bom senso e boa vontade por parte do servidor e que gerará nos cidadãos uma satisfação ao serem atendidas as suas necessidades (ROMAN, 2014).

Entretanto, cabe ressaltar que, apesar de haver uma sequência nos estilos de administração pública ao longo dos anos, esses estilos não foram separados totalmente, ou seja, a adoção de um modelo não gera um abandono dos outros por completo, apresentando sempre um modelo misto de gestão. Assim, frisa-se que ainda temos indícios fortes de nepotismo, favoritismo e clientelismo na Administração Pública Brasileira, resquícios de uma Administração Pública Patrimonialista, em pleno século XXI. Portanto, a Administração Pública Brasileira é formada por um modelo híbrido, uma “administração pública tupiniquim”, tipicamente brasileira (RAMOS, 1981).

Até o final da década de 1930, predominou entre nós o modelo patrimonialista. A partir daí, com o surgimento do Estado Novo, criado por Getúlio Vargas, aparecem algumas modernizações, como a mudança de acesso ao alto escalão por meio de concursos e promoções baseadas em mérito. Entretanto, isso não impediu que o clientelismo continuasse, principalmente nos cargos de níveis médios e inferiores. Toda essa prática levou a distorções, pois tínhamos servidores capacitados para o trato com nações e organismos internacionais, enquanto que, para o cidadão local, o serviço era precário e ineficiente (MARTINS, 1997).

Em 1938 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), com o objetivo de reorganizar a administração pública e de resolver os problemas gerados pela ineficiência dos serviços prestados pelos servidores públicos da época. Para tanto, foram padronizados os procedimentos até então adotados e o funcionalismo público passou a ser nomeado através de concursos públicos (meritocracia). Além disso, foram criados cursos de aperfeiçoamento para os servidores públicos (BRASIL, 1995).

Em 1967, ocorreu uma tentativa de acabar com o modelo burocrático, por meio do Decreto-Lei nº 200, considerado o documento que dá início à administração gerencial no Brasil e que trouxe uma maior flexibilidade nas atividades da administração pública (BRASIL, 1995). Entretanto, é somente a partir do final do século XX que a Administração Pública Gerencial começa a delinear de fato suas características, centrando seu foco no cidadão e nos objetivos que pretende alcançar.

A Constituição de 1988, apesar de constituir um avanço no que tange aos direitos individuais e sociais, em relação ao campo econômico, caracterizou-se por apresentar um retrocesso, quando comparada às tentativas anteriores de modernização ocorridas na década de 1970 como, por exemplo, a criação da Secretaria de Modernização (Semor) (ANDRADE FILHO, 2008).

O primeiro governo brasileiro eleito pelo voto direto, após o período militar, ou seja, o de Fernando Collor de Mello, promoveu uma reforma estatal em que foram tomadas, como diretrizes econômicas, a privatização e a redução do gasto público. Era o neoliberalismo sendo posto em prática no Brasil. Com isso, ocorreram privatizações de empresas estatais, além da racionalização de suas máquinas, gerando um desgaste do serviço público perante a sociedade (JUNQUILHO, 2010).

Passado esse primeiro momento, surge em 1995, já no governo de Fernando Henrique Cardoso, o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” (PDRAE), que previa um processo de reconstrução do Estado, por meio de uma reforma que possuía duas mudanças fundamentais: uma na reorganização do aparelho do Estado, com privatizações e a publicização de atividades; e outra, que é a mudança para uma administração gerencial no que tange à prestação de serviços ao público e atividades de fiscalização (BRASIL, 1995).

Em 2005, o governo federal instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que em seu artigo 1º preceitua:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. (BRASIL, 2005b, recurso on-line).

O pressuposto do programa, portanto, é a melhoria na qualidade do serviço público (JUNQUILHO, 2010). Dessa forma, conclui-se que o Estado brasileiro, após o período militar, realizou diversas reformas administrativas, procurando tornar a administração pública mais apropriada aos cidadãos (BRASIL, 1995).

Na exposição de Gonçalves (2012):

Nas últimas décadas o modelo de gestão pública vem evoluindo visando a alcançar resultados mais eficazes com custos mais racionais. O administrador público passou a se deparar com um novo ambiente global, novas exigências sociais, novas tecnologias e novos conceitos de desenvolvimento de projetos, o que forçou a adaptar a gestão pública aos novos tempos. (GONÇALVES, 2012, p. 1).

Portanto, é essencial a modernização da administração pública, posto que cada vez mais, a população busca por serviços de qualidade, céleres e eficazes, adaptados a um mundo em constante evolução, principalmente, tecnológica.

3.1.2 A tomada de decisão na administração pública

Em qualquer situação da vida, incluindo, nesse caso, a posição de gestor no serviço público, há questões que se impõem e que demandam tomadas de decisão. Isso ocorre quando duas ou mais possibilidades apresentam-se, sendo preciso escolher, entre elas, aquela que terá maior interesse para a administração pública e, mesmo que uma única ação possa ser tomada, ainda se tem a discricionariedade de tomá-la ou não.

Pereira e Fonseca (1997) definem a palavra decisão, com base em sua etimologia. Afirmam que se trata de uma palavra de origem latina *decidere*, que

significa determinar, definir, decidir, formada pelo prefixo *de*, que significa “fora” e que antepõe à palavra *caedere*, “cortar”. Assim, para decidir é preciso “cortar fora” uma das possibilidades, isto é, quando se apresentam duas ou mais possibilidades, é preciso fazer escolhas.

Portanto, o processo decisório é a escolha que se apresenta e o sucesso é representado pela escolha mais adequada à organização. Assim, escolhas corretas implicam vantagem entre as organizações que optaram por esse caminho e, portanto, terão um desempenho superior. Além disso, as decisões devem ser pautadas em planejamento antecipado. Nesse contexto, Prêve, Moritz e Pereira (2006) afirmam que o processo decisório deve estar atrelado ao planejamento.

Alguns autores consideram o planejamento como essencial à gestão; já outros autores entendem que ele faz parte do processo decisório, apresentando-se como uma de suas etapas, ou ainda, um caminho que tende a levar à necessidade de decidir, servindo para empresas privadas, órgãos públicos ou mesmo em relação à vida pessoal (PRÊVE; MORITZ; PEREIRA, 2006). Para Uris (1989), o processo de decisão é constituído por etapas: em primeiro lugar, deve-se analisar e identificar a situação e, após análise, desenvolver alternativas e compará-las. Em seguida, classificá-las quanto ao risco e, por fim, escolher a que se apresenta como melhor opção. Deve se levar em conta, todavia, que na tomada de decisão o modelo de gestão adotado pela administração pode obter diferentes resultados sobre o que é decidido.

Segundo Magalhães *et al.* (2010), nas universidades brasileiras o modelo de gestão que prevalece, semelhante aos demais órgãos do poder público, é o burocrático, adequando-se à chamada burocracia profissional. Nesse sentido, Weber (1982), ao estabelecer que a burocracia cria regras de coerção e de consenso, evidencia uma relação regida por níveis hierárquicos, com níveis de autoridades definidos e delimitados, criando um sistema de subordinação organizado por gerências, com delegação de tarefas nas esferas de mando estabelecidas. A administração, nesse contexto, é toda baseada em documentos que regulam todas as atividades das pessoas dentro da organização. Nesse caso, o poder discricionário fica restrito a regras documentais pré-estabelecidas (WEBER, [19-?]).

Dentro desse contexto, o treinamento é fundamental, pois é através dele que é possível a especificidade do trabalho, um dos alicerces desse modelo. Os cargos são relativamente estáveis, criando uma carreira dentro de uma ordem social pré-

estabelecida. Para o autor, todas as atividades devem ocorrer levando-se em conta a impessoalidade, independente das características das pessoas que desempenham certas funções, na medida em que todos os procedimentos devem seguir rigorosamente uma base documental. No sistema burocrático, a qualificação é muito valorizada, uma vez que possibilita a especialização da mão de obra. Assim, a burocracia, sob esta ótica, é um importante instrumento de poder (WEBER, [19-?]).

Em contrapartida, Pereira (1996), na perspectiva gerencial, dispõe que as ações dos agentes públicos devem ter como base a cooperação e o espírito público, desta forma, o gestor público passou a ter autonomia e poder de decisão. Com isso, ele deve ter uma maior qualificação para buscar a excelência na administração pública por meio de maior eficiência, possibilitando decisões mais acertadas e que atenda a todos com equidade, evitando prejuízos ao bem público.

Para que o servidor público possa exercer suas atividades com eficiência, que é um dos princípios exigidos pelo serviço público, é necessário que esteja, continuamente, capacitando-se e qualificando-se e, para isso, precisa, muitas vezes, afastar-se do trabalho.

3.1.3 A necessidade de capacitação e qualificação dos servidores públicos

Para ingressar no serviço público é preciso ser aprovado em concurso, que estabelece os requisitos mínimos necessários para a investidura no cargo que está sendo oferecido. Quando entra em exercício, o servidor deverá saber quais atividades lhe caberão exercer no cargo para o qual foi investido, recebendo de seu chefe imediato as determinações de como exercê-las, levando em conta a previsão legal que expressa a forma como deverá desempenhá-las.

Neste sentido, Ferreira *et al.* (2007, p. 3) argumentam que a inflexibilidade dos cargos públicos dificulta ao servidor em atender “[...] as novas demandas resultantes de um ambiente dinâmico, impondo dificuldades a inovações”.

Deste modo, o desenvolvimento dos servidores Técnicos Administrativos em Educação é muito importante e, mesmo que não possam, com isso, mudar suas funções, o seu crescimento pessoal e profissional poderá contribuir de maneira efetiva na disseminação do conhecimento, tendo em vista sua experiência no tema (NAZARÉ, 2016).

3.1.4 Qualificação profissional no serviço público

Segundo Vieira (2004), para que o servidor público possa se desenvolver, é preciso se capacitar e se qualificar, portanto, são ações que caminham juntas, contribuindo para a formação de servidores com um pensamento crítico, quanto ao papel que desempenham na sociedade e, dessa forma, tornando-se pessoas capazes de modificar situações rotineiras e ter uma maior autonomia em suas ações.

No mesmo sentido, Silva, Lopes e Dutra (2019) colocam que:

O primeiro pilar a ser reforçado e o primeiro passo a ser dado para que a administração comece a atingir patamares de destaque em eficiência e atendimento eficaz à coletividade, será quando ela der a verdadeira **importância ao processo de qualificação permanente de seus servidores**. (SILVA; LOPES; DUTRA, 2019, p. 5, grifo nosso).

Com isso, o servidor público deve estar sempre se capacitando, por meio das políticas de desenvolvimento de pessoas, que devem ser preocupação das instituições, de modo que esteja sempre ligado às mudanças e às transformações necessárias aos seres humanos, em um mundo em constante evolução.

Para Dutra (2010), com o desenvolvimento, as pessoas se preparam para desempenhar atividades com maior grau de dificuldade. Entretanto, no setor público, diferentemente do setor privado, a mobilidade não é muito comum, posto que o servidor, ao ingressar no serviço público, já recebe as funções preestabelecidas elencadas para o cargo, as quais são definidas em lei e, que caso não sejam respeitadas, podem gerar desvio de função. Isso leva à situação em que, apesar de possuir uma elevada qualificação, os servidores continuam exercendo atividades que ficam muito aquém de sua formação.

É notório que a qualificação profissional passou a ser um fator preponderante nas organizações, tanto públicas, quanto privadas. Entretanto, no Brasil, a qualificação profissional ainda é baixa, quando comparada a outros países, o que contribui para a baixa qualidade da mão de obra do país (MOMM, 2004).

Naturalmente, o setor privado deu início à exigência de qualificação profissional, inclusive como forma de acesso ao emprego, cujo objetivo era o lucro

da organização e, para tanto, necessitava de uma mão de obra especializada. Todavia, com o surgimento do modelo gerencialista na administração pública brasileira, o que a aproxima da forma de administrar do modelo adotado na iniciativa privada, essa ferramenta passou a ser utilizada, também, nas organizações públicas, buscando atingir a eficiência e eficácia nos serviços prestados (CAVALCANTE *et al.*, 2016).

Desse modo, para Teixeira Filho e Almeida (2014), a consolidação da administração pública gerencial materializou a necessidade de se manter atualizado para atender às demandas da sociedade que exige um serviço público com racionalização dos gastos e mais adequado à demanda exigida por seus beneficiários.

Portanto, para Manfredini, From e Selow (2015), na administração pública, a necessidade de desenvolvimento de seus servidores deve ser contínua, pois precisam estar sempre aprendendo e atualizando seus conhecimentos a fim de estarem aptos a prestar um serviço de qualidade, exigência da sociedade atual.

Para Bastos (2006), existe uma grande diversidade nos conceitos de qualificação, mas que podem ser sintetizados em três concepções: (a) como um grupo de características referentes às rotinas de trabalho, que pode ser expresso em treinamento instituído, ou seja, capacidades adquiridas por treinamento; (b) como decorrência do grau de autonomia do trabalhador e, por isso, oposta ao controle gerencial; e (c) como construção social complexa, contraditória e multideterminada.

A necessidade de qualificação surge a partir do modelo socioeconômico dos anos de 1950 e 1960, que vieram atrelados à necessidade de racionalização e planejamento dos investimentos do Estado nas áreas em que atuava. Esse sistema foi adotado a partir da “Teoria do Capital Humano”, que tinha por objeto investir nas pessoas e em sua formação, para que pudessem atuar nos setores pela busca de modernização. Essa teoria foi elaborada por Theodore Schultz e Frederick H. Harbison (1974) para adequar à necessidade de desenvolvimento adotada pelos sistemas capitalistas do mundo ocidental (MANFREDI, 1999).

Manfredi (1999) complementa que a qualificação tem mais uma acepção, pois, para alguns, é considerada sob o aspecto de preparação para trabalho, com uma formação escolar adquirida ao longo dos anos e atrelada à experiência desenvolvida na carreira, o que torna as pessoas qualificadas para adentrar ou manter-se no mercado de trabalho; para outros, a qualificação/desqualificação tem

relação com capital e trabalho, além do embate entre ambos; e, por último, sociólogos franceses passaram a designar a qualificação como real e operacional, a partir de situações concretas do mundo do trabalho.

Portanto, para Schikmann (2010), a capacitação visa atender aos mais diversos objetivos organizacionais, além possibilitar alcançar as metas traçadas no planejamento estratégico da instituição. Com a capacitação dos servidores, é possível estar em constante evolução frente a uma necessidade de adequação a novas competências e a um processo de transformação sempre ativo. Além disso, para atender a tal expectativa, segundo a autora, a instituição deve buscar sua excelência para além da realização de atividades cotidianas, que ocorrem com a capacitação contínua, devendo também, possibilitar e incentivar os servidores a fazerem cursos de graduação e pós-graduação a fim de permitir o desenvolvimento de competências que são requeridas pela instituição, tanto no momento presente, como para atingir as necessidades futuras. Assim, reforçando esse entendimento, foi publicado em agosto de 2019, o Decreto nº 9.991 que, em seu artigo 1º, explicita o objetivo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas que é “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.” (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

3.1.5 Discussões sobre o Decreto nº 9.991/19

Em substituição ao Decreto nº 5.707/2006, o Decreto nº 9.991/19, ao disciplinar a nova PNDP, que passou a ser mais normativa, trouxe, na realidade, poucas novidades no que diz respeito à Política de Desenvolvimento de Pessoas (FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL, 2019).

Entre as principais novidades apresentadas pelo Decreto nº 9.991/19, segundo parecer do Sindicato dos Docentes das Universidades Federais do Ceará estão:

Criação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), em substituição ao Plano Anual de Capacitação (PAC);

Centralização da análise dos PDPs por órgão vinculado ao Ministério da Economia, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP);
Mudanças na regulamentação de algumas hipóteses de afastamento, conforme art. 18 do Decreto analisado;
Possibilidade de interrupção dos atos de afastamento de acordo com a discricionariedade da administração pública;
Criação de processo seletivo prévio como condição para afastamento para cursar pós-graduação strictu-sensu;
Limitação do número de servidores que podem requerer licença para capacitação;
Limitação no que diz respeito à carga horária para a licença de capacitação (carga horária superior a trinta horas);
Alterações quanto aos requerimentos de reembolso de despesas;
Limitação a 30 dias no que diz respeito ao tempo de afastamento para aperfeiçoamento fora do país de ocupante de comissão ou cargo de confiança. (SINDICATO DOS DOCENTES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CEARÁ, 2019, p. 1-2).

A Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (Fasubra), em análise preliminar ao Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, entende que o decreto fere a autonomia das universidades ao disciplinar a elaboração de seus planos de desenvolvimento de pessoal, concretizando a intenção do governo em centralizar as decisões sobre ações de desenvolvimento na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP), que pertence ao Ministério da Economia (FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL, 2019).

No mesmo sentido, o Sindicato dos Docentes das Universidades Federais do Ceará (2019, p. 4) consideram o Decreto nº 9.991/2019 “como uma interferência na autonomia das IFES, na medida em que busca restringir a capacidade de autogestão das universidades e institutos federais.” Para o sindicato, igualar as autarquias, cujos objetivos principais são a reprodução do saber, colocando-as sujeitas a um plano geral de desenvolvimento de pessoas, retira-lhes a autonomia instituída constitucionalmente, conforme depreende-se da leitura do artigo 207 da Constituição Federal:

Art. 207 As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 1988, recurso on-line).

Assim, para o Sindicato dos Docentes das Universidades Federais do Ceará (2019, p. 4) “é mais adequado que a política de aperfeiçoamento de pessoal seja feita e executada pelas próprias IFES e não por órgão centralizador, ligado ao ME”. No mesmo sentido, o Superior Tribunal Federal (STF) em Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI), com fundamento no artigo 207 da CF/88, manifestou-se da seguinte forma:

A previsão da autonomia universitária vem consagrada no art. 207 da Carta Política. Embora não se revista de caráter de independência (...), atributo dos Poderes da República, revela a impossibilidade de exercício de tutela ou indevida ingerência no âmago próprio das suas funções, assegurando à universidade a discricionariedade de dispor ou propor (legislativamente) sobre sua estrutura e funcionamento administrativo, bem como sobre suas atividades pedagógicas. (BRASIL, 2016, p. 1).

Para a Assessoria Jurídica Nacional da Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (AJN/Andes), ao se posicionar a respeito do Decreto nº 9.991/19, alega que o decreto permite, no que tange às Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), “uma grave ingerência na autonomia dessas entidades.” (SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, 2019, p. 2).

Entretanto, para a Fasubra “o Decreto 9.991/2019 avançou de forma significativa na regulamentação de dispositivos do Regime Jurídico Único (RJU), que tratam de licenças e de afastamentos de servidores, criando mecanismos até então inexistentes.” (FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL, 2019, p. 2).

Portanto, a legislação brasileira, por meio de instrumentos legislativos, como a Constituição Federal, leis e decretos, estabelece a necessidade de capacitação e qualificação dos servidores públicos. Entretanto, para permitir alcançar o fim almejado, que é a prestação de um serviço público de qualidade, a administração pública oferece meios para se alcançar tal objetivo, dentre eles, o afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, objeto de estudo do presente trabalho.

Na próxima seção será apresentada a metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho e os instrumentos de coleta de dados.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O ser humano está sempre em busca de informações e a pesquisa é um dos recursos utilizados para obter respostas para determinado assunto. Portanto, trata-se de uma atividade que tem como objetivo a busca pelo conhecimento. A pesquisa pode ser rotineira ou científica. Para Ruiz (1996), a pesquisa científica é aquela que leva em conta uma realidade concreta, por meio de uma investigação planejada e baseada em metodologias consagradas pela ciência.

Portanto, trata-se de um caminho empreendido por um sujeito, cujo olhar vasculha lugares inúmeras vezes já visitados, encontrando detalhes que ainda não foram percebidos ou que serão vistos de uma forma diferente, sob um novo ângulo e com expectativas distintas. De acordo com Richardson (2008), o método em pesquisa é a escolha de procedimentos sistemáticos, através dos quais procuram-se descrever e explicar fenômenos.

Neste sentido, a presente seção tem como objetivo descrever o percurso metodológico desta pesquisa. Para tanto, foi traçada cada etapa percorrida na realização do estudo, a fim de responder a pergunta objeto desta pesquisa conforme o quadro a seguir:

Quadro 3 - Metodologia utilizada

Abordagem	Pesquisa qualitativa
Procedimentos utilizados	Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Pesquisa de campo Estudo de caso
Universo e amostra empírica	Sujeitos relacionados ao processo de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> da UFJF
Coleta de dados	Levantamento documental e aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Abordaremos, assim, o método utilizado, o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os tipos de levantamento de dados, o tratamento de dados e as limitações do método.

As pesquisas, geralmente seguem tipos de orientação específicos, ou seja, seguem uma orientação qualitativa, quantitativa ou até mesmo ambas, as denominadas pesquisas quali-quantitativas. Para Lakatos e Marconi (2011, p. 6), “o

todo qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados”. Assim, pode-se afirmar que o método qualitativo tem como escopo a análise de uma situação complexa, que envolve atitudes humanas, seus hábitos, tendências, bem como o funcionamento de estruturas organizacionais, que exigem uma análise para além de dados estatísticos (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Para desenvolver a pesquisa apresentada neste trabalho, foi escolhida uma abordagem qualitativa. Para Richardson (2008), escolher o método de pesquisa que será utilizado é determinar o caminho, por meio de procedimentos sistemáticos, para descrever e explicar os fenômenos encontrados.

Assim, inicialmente, foi realizada a análise e a interpretação de dados encontrados nos relatórios anuais da instituição, bem como de dados disponíveis no Siga, na área destinada à Gestão de Pessoas. Além disso, foram analisadas resoluções, portarias, atas de reunião, editais e páginas eletrônicas, com o intuito de compreender as políticas de Apoio à Qualificação e Capacitação da UFJF para, a partir daí, elaborar um documento no qual possa pautar a instituição, permitindo a seus servidores os meios para alcançar seu desenvolvimento intelectual e profissional, que, muitas vezes, faz-se necessário, por meio do afastamento de suas atividades para se dedicarem, exclusivamente, a sua formação.

Portanto, no desenvolvimento do presente trabalho, buscou-se realizar uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, a fim de desenvolver um estudo de caso, utilizando uma abordagem qualitativa. Na coleta de dados, utilizou-se uma pesquisa documental e bibliográfica, que, segundo Gil (2010), ao ser realizada, possibilita comprovar algum fato ou acontecimento a partir de qualquer registro escrito ou em meios magnéticos. Cabe ressaltar, neste momento, a diferenciação entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Na busca das fontes primárias, procurou-se entender como está estruturada a UFJF, seu corpo de servidores e seus programas destinados ao desenvolvimento de pessoas. Nesta pesquisa, foram utilizadas a legislação pertinente aos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, as resoluções e as portarias internas, as atas de reuniões, os editais de seleção do Programa de Apoio à Qualificação, além das planilhas constantes na CCDP/Progepe. Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa também é bibliográfica, pois, para atingir os objetivos deste trabalho, valeu-

se de livros, artigos e outras publicações que abordam o tema do desenvolvimento de pessoas, da formação em serviço, da capacitação e da qualificação.

Ressalta-se que algumas das obras descritas, sobretudo os artigos, foram obtidos por meio de acesso a páginas eletrônicas, tais como: Banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Banco de Dissertações do CAEd, Scielo e Google Acadêmico.

Ademais, foram enviados questionários, via e-mail, para servidores TAE que trabalham na UFJF e que, durante os últimos 4 anos, ou seja, de 2016 a 2020, participaram de cursos de pós-graduação *stricto sensu* do ponto de vista de mestrado ou doutorado. O referido instrumento continha 15 questões objetivas, além de dois campos para se manifestarem, caso entendessem pertinente. Dos 128 servidores que responderam ao questionário, 42 fizeram o curso com afastamento e 86 participaram do curso sem se afastarem de suas atividades.

Para complementar os meios utilizados na pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, também conhecidas como semidiretivas ou semiabertas (MANZINI, 2012). Justifica-se a escolha desse tipo de entrevista pelo fato do conhecimento prévio da entrevistadora sobre o assunto, o que possibilitou uma maior interação entre entrevistado e entrevistador, além dessa escolha auxiliar na formulação das perguntas, em busca do objetivo esperado.

A Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e a Gestora da Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas foram escolhidas e convidadas para concederem as entrevistas, com o objetivo de buscar suas impressões e atitudes frente aos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* na UFJF, com o foco voltado para a legislação em vigor.

Para Duarte (2004), as entrevistas

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

Triviños (1987), ao discorrer sobre a entrevista semiestruturada, argumenta que ela “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...] além de manter a presença

consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Continua o autor afirmando que

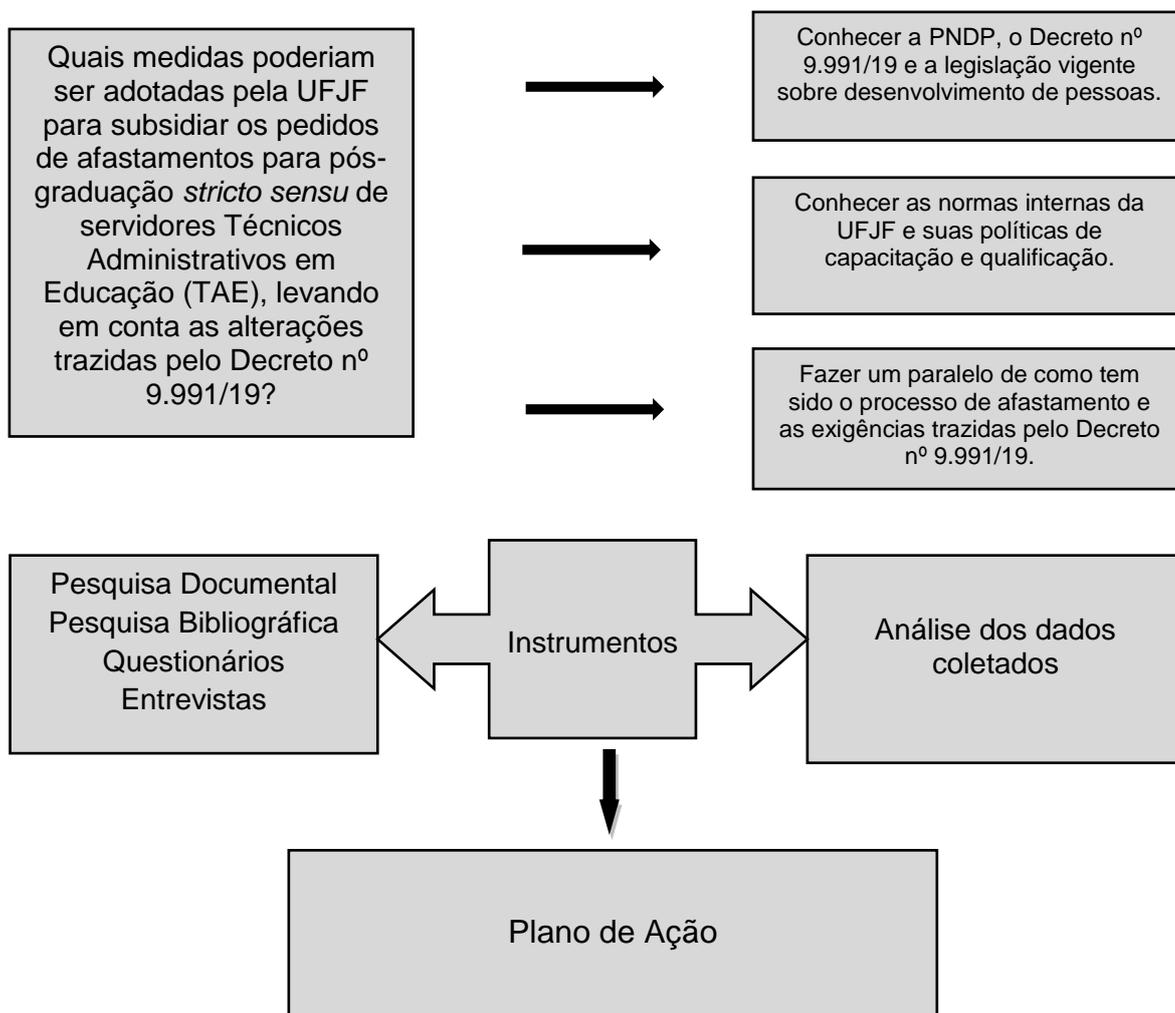
[...] são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas. (TRIVINÓS, 1992, p. 146).

Portanto, uma das grandes vantagens da entrevista é que se estabelece, segundo Lüdke e André (1986), uma interação entre pesquisador e pesquisado, o que não ocorre, por exemplo, na observação unidirecional, em que tende a se estabelecer uma relação hierárquica entre ambos.

Além das entrevistas, foram enviados questionários aos TAE da instituição. Assim, a pesquisadora utilizou-se de vários instrumentos, a fim de dar maior credibilidade e amplitude aos dados.

No Fluxograma 4, a título de ilustração, foi elaborado um fluxograma com os caminhos percorridos para entender a problemática pesquisada, tendo como objetivo final a elaboração de um plano de ação:

Fluxograma 4 - Caminhos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com base nisso, os roteiros de entrevistas e os questionários (APÊNDICES B, C e D) foram elaborados, dialogando com os eixos norteadores da pesquisa, ou seja, a necessidade de qualificação e capacitação para servidores TAE e visando obter elementos para a elaboração de Plano de Ação. O Quadro 4 apresenta dados das entrevistas:

Quadro 4 - Cronograma e objetivos das entrevistas

Ator	Data	Horário	Quantidade de perguntas	Objetivo
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	02/06/2020	19h às 19h45min	13	Identificar, sob o ponto de vista da gestão, a necessidade de capacitação e qualificação de servidores TAE, entender o posicionamento do gestor em relação ao afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> e dimensionar os impactos trazidos com o Decreto nº 9.991/19.
Coordenadora da CCDP	25/05/2020	16h às 17h10min	17	Identificar, sob o ponto de vista da gestão, a necessidade de capacitação e qualificação de servidores TAE, entender o posicionamento do gestor em relação ao afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> e dimensionar os impactos trazidos com o Decreto nº 9.991/19.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas foram realizadas mediante consentimento dos entrevistados, sem que houvesse qualquer resistência quanto ao conteúdo ou à forma em que ocorreu a interação. Ao contrário, os entrevistados demonstraram satisfação em responder aos questionamentos, além de demonstrarem entusiasmo com a escolha do tema e a proposta desenvolvida no trabalho.

Dessa forma, as entrevistas foram previamente agendadas por meio do aplicativo *WhatsApp*. A ferramenta *Google Meet* foi utilizada para realização da entrevista com a Coordenadora da CCDP, que foi gravada também em aparelho à parte. Já com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, a entrevista foi feita por meio do aplicativo *WhatsApp*. Importa ressaltar que, no momento em que foram realizadas, isto é, maio e junho de 2020, o mundo enfrentava a pandemia gerada pela Covid-19 e a população estava cumprindo a recomendação da Organização Mundial da Saúde (OMS), que estabelecia o distanciamento social como medida para conter a propagação do vírus.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante do Anexo A, foi lido antes de cada entrevista, sendo requerido às entrevistadas que se manifestassem em relação aos termos presentes no documento. Todas concordaram em participar da pesquisa e não ocorreu nenhum questionamento.

A primeira entrevista foi feita com a Coordenadora da CCDP e ocorreu em 25 de maio de 2020. A segunda, foi realizada com a Pró-Reitora da Progepe, em 2 de junho de 2020. Antes de cada entrevista, foi solicitado o consentimento das entrevistadas para que fossem gravadas e, posteriormente, transcritas para fins de registro dos dados.

Além das entrevistas, foi elaborado um instrumento de pesquisa, no formato de questionário, o *Google Forms*, com o título “Afastamentos para Pós-Graduação *Stricto Sensu* de servidores Técnicos Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora”, tendo sido enviado para 300 TAE da UFJF, com 17 perguntas nos formatos de múltipla escolha e abertas, questionando sobre as políticas de capacitação e qualificação da UFJF, afastamento das atividades laborais para ações de desenvolvimento, além de conhecimento e participação no levantamento de necessidades de capacitação, conforme preconiza o Decreto nº 9.991/19. Foram encaminhadas 128 respostas, de vários setores da UFJF, o que possibilitou ter uma visão ampla dos anseios e necessidades dos servidores técnicos da instituição. A seguir, o Quadro 5 apresenta o cronograma da aplicação do questionário:

Quadro 5 - Cronograma da aplicação do questionário aos servidores TAE da UFJF

Sujeito de pesquisa	Período para resposta	Nº de questões	Nº de questionários enviados	Nº de respostas	Objetivo
TAE da UFJF	29/05/2020 a 03/06/2020	17	300	128	Verificar, sob o ponto de vista do servidor TAE, a necessidade de capacitação e qualificação, os motivos que os levam a se capacitar, a necessidade de afastamento para qualificação e o conhecimento ou não do PDP e do Decreto nº 9.991/19.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após esse levantamento de dados, foi realizada uma análise, buscando compreender o processo de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* na UFJF, os impactos trazidos pelo Decreto nº 9.991/19, a partir da visão dos gestores da Progepe e dos sujeitos diretamente envolvidos na pesquisa, ou seja, os TAE da UFJF, além da análise documental realizada à luz da bibliografia estudada.

Para tanto, os sujeitos participantes da pesquisa foram divididos em dois grupos, de acordo com os eixos norteadores da pesquisa, a fim de obter subsídios para a elaboração do plano de ação, conforme o Quadro 6, apresentado a seguir:

Quadro 6 - Definição dos grupos, a partir das entrevistas e questionários, e os objetivos buscados

Eixos teóricos	Grupos de sujeitos	Objetivos das entrevistas e questionário	Objetivos específicos	Objetivo geral da pesquisa
Administração Pública no Brasil	GRUPO 01 e 02: Gestores e Servidores	1- Analisar quais impressões acerca do processo de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> na UFJF. 2- Identificar possíveis dificuldades/entraves relacionados a este processo sob o ponto de vista da gestão. 3- Entender até que ponto o novo regulamento instituído pelo Decreto 9.991/19 alterou a forma como a capacitação vinha sendo tratada na instituição. 4- Verificar se existem critérios e quais são, na operacionalização dos pedidos de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> e se são suficientes e atendem de forma justa todos os servidores. 5- Analisar quais as dificuldades encontradas na tramitação dos processos de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> . 6- Levantar as principais dificuldades que envolvem as diversas unidades formadoras da UFJF, quando se trata de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	Descrever e analisar quais procedimentos atuais são adotados pela Universidade Federal de Juiz de Fora para a concessão dos afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> , considerando as alterações trazidas pelo Decreto nº 9.991/19. Analisar as dificuldades inerentes à concessão dos afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	Propor procedimentos e critérios para a concessão dos afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> com base no Decreto nº 9.991/19. Propor um plano de ação que regulamente a concessão dos afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> à luz do Decreto nº 9.991/19 e que garanta equidade aos afastamentos.
Capacitação e qualificação no serviço público	GRUPO 01 e 02: Gestores e Servidores	1- Verificar qual a importância da qualificação e capacitação na instituição e no serviço público em geral. 2- Conhecer as políticas de qualificação e capacitação já implementadas na instituição.	Propor um plano de ação que regulamente a concessão desta modalidade de afastamento, criando critérios e procedimentos específicos para a UFJF.	
Discussões sobre o Decreto nº 9.991/19	GRUPO 01 e 02: Gestores e Servidores	1- Verificar se houve dificuldade de adaptação ao Decreto 9.991/19. 2- Verificar se as exigências feitas por meio do decreto estão sendo atendidas na instituição e de que forma.		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com a utilização dos questionários e das entrevistas, foi possível verificar a percepção dos entrevistados e dos respondentes no que tange aos processos de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, possibilitando uma análise do processo de forma ampla e a partir de vários ângulos, como mostrado na seção seguinte.

3.2.1 Apresentação e análise dos resultados obtidos

Esta seção tem como objetivo apresentar a análise dos dados colhidos nas entrevistas e nos questionários. Para organizar a apresentação da análise, foi realizada uma subdivisão com base nos seguintes eixos: a necessidade de capacitação e qualificação no serviço público, o afastamento para pós-graduação *stricto sensu* e as mudanças trazidas pelo Decreto nº 9.991/19.

3.2.1.1 A necessidade de capacitação e qualificação no serviço público

Com a promulgação da Lei nº 11.091 de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Servidores TAE, as lfes foram motivadas a criarem cursos de capacitação para o corpo técnico, levando em conta que, com a progressão por capacitação, o servidor recebe um incentivo financeiro ao mudar o padrão de vencimento, mas em contrapartida, deve participar de cursos de capacitação durante um interstício, que no caso, são de 18 meses (CARDOSO, 2017).

Além da capacitação, a lei supracitada, propõe melhorias salariais por meio da qualificação dos servidores, que têm a sua remuneração acrescida de incentivos que vão de 10% a 75%, conforme estabelece a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012).

Além do incentivo financeiro, o servidor TAE que faz um curso de especialização, mestrado e/ou doutorado, passa a ser, em tese, mais preparado para enfrentar os desafios administrativo-institucionais. Por isso, é papel da administração pública buscar um alinhamento com as necessidades dos servidores, que estão mais exigentes com o ambiente em que atuam, visando ao seu desenvolvimento profissional, que, para Dutra (2013), permite que o servidor torne-se protagonista do seu desenvolvimento e de sua carreira e, portanto, a valorização e ascensão do servidor tem sido o grande desafio da administração pública.

Desse modo, tanto as entrevistas quanto o questionário abordaram o tema da importância da capacitação e da qualificação na instituição, buscando identificar quais políticas já foram implementadas e as impressões sobre elas, bem como a necessidade de aprimoramento nas ações de desenvolvimento.

As duas entrevistadas são gestoras da Progepe, sendo uma Coordenadora e a outra Pró-Reitora. A Coordenadora está na instituição desde junho de 2014 e assumiu a coordenação da CCDP em março de 2019, tendo formação na área do Direito e Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A Pró-Reitora, por sua vez, ingressou na UFJF em 1991, inicialmente na Pró-Reitoria de Administração, que englobava também a área de gestão de pessoas. Durante todo esse tempo em que está na UFJF, exerceu as funções de Secretária, Gerente, Coordenadora e, desde 2016, ocupa o cargo de Pró-Reitora de Gestão de Pessoas. Tem formação em Letras e Direito, além de mestrado pela Pontifícia Universidade Católica - PUC Minas, em Literatura Brasileira.

Quanto aos TAE que responderam ao questionário, 75,8% estão cursando mestrado ou já concluíram o curso; 71,8% estão há menos de 10 anos na instituição, sendo que 91,9% dos TAE respondentes fizeram pós-graduação após ingressarem na UFJF; e 76,6% consideram muito importante cursar mestrado ou doutorado.

No que tange à necessidade de capacitação no serviço público, as gestoras da CCDP e da Progepe colocam-se da seguinte forma:

É de suma importância a oferta de cursos de capacitação, tanto pela UFJF como pela Enap, mas poderiam melhorar mais, principalmente, para o cargo de gestão, pois não se encontram cursos que suprem essa necessidade, tendo que se tornar autodidata ou ficar dependente de redes sociais, trocando informações com outros servidores de outras instituições. Eu acho que no serviço público precisa de uma melhor especificação para exercer o cargo. É preciso cursos mais voltados para as nossas exigências diárias e, às vezes, somos exigidos a criar um curso de capacitação. Os cursos são muito superficiais e para o que a gente precisa eles estão muito defasados e requer caminhar muito ainda na questão desses cursos. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Os cursos de capacitação são essenciais para adaptação e o bom desempenho das atividades que o servidor realiza no dia a dia. Quando você tem um servidor capacitado, significa ter ele mais satisfeito e ter o resultado do trabalho mais produtivo. Além disso, a capacitação deve ser contínua, porque oportuniza um “plus” ao servidor, permitindo a possibilidade de uma mobilidade em várias

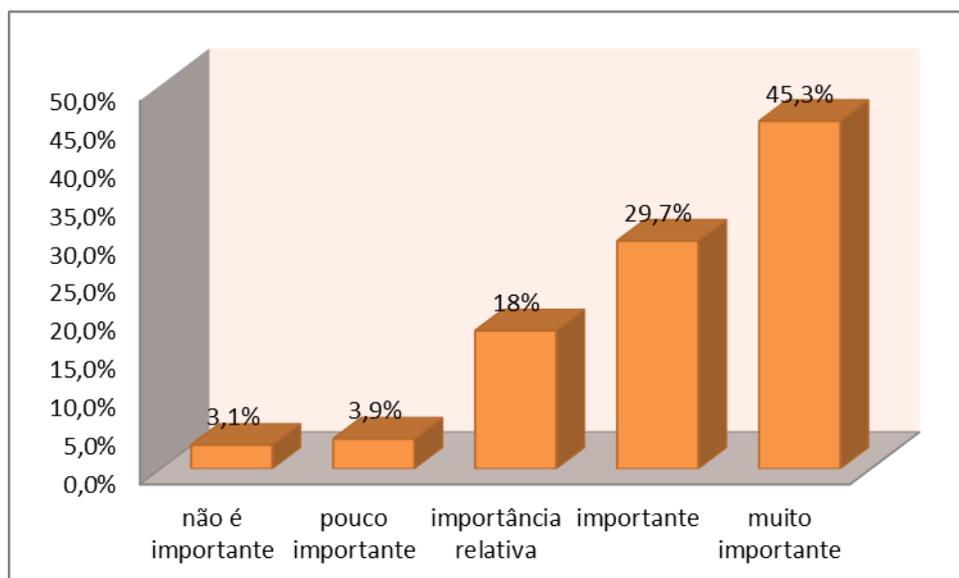
áreas da instituição, seja na área acadêmica, seja na área administrativa. (PRÓ-REITORA DA PROGEPE, entrevista realizada em 2 de junho 2020).

Nota-se, pelas falas das gestoras, que elas veem importância na capacitação de servidores. A Coordenadora da CCDP afirma que no serviço público “precisa de uma melhor especificação para exercer o cargo e a capacitação pode suprir a lacuna com cursos mais voltados para as exigências diárias” (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Neste sentido, Le Boterf (2003) coloca a grande importância da renovação de conhecimentos e de competências, por meio de um contínuo processo de aprendizagem, possibilitando que as pessoas estejam sempre preparadas para enfrentar o novo e as mudanças advindas do ambiente complexo em que as organizações estão estruturadas.

Quando se refere à qualificação, deixando expresso que estamos tratando, nesse caso, da educação formal, que engloba o mestrado e o doutorado, foi solicitado aos TAE que se posicionassem quanto à importância dessa necessidade para atender às demandas do trabalho na instituição, conforme podemos verificar no Gráfico 6, a seguir:

Gráfico 6 - Importância da qualificação (mestrado e doutorado)



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Pelas respostas podemos observar que, aproximadamente 75% dos TAE, entendem que os cursos de pós-graduação *stricto sensu* são importantes para desenvolverem suas atividades cotidianas.

Quanto a esse tema, a gestora da CCDP coloca-se da seguinte maneira:

A qualificação avança mais, mas ela é mais voltada mesmo para quem vai dar aula. Então, mesmo que os mestrados sejam profissionais, eles ajudam sim, e para mim foi fundamental ter passado por um mestrado e os conhecimentos adquiridos eu tenho usado na prática, mas a gente requer, ainda mais especificação. Por exemplo, o mestrado que eu fiz que é o de Gestão e Avaliação da Educação Pública, ainda faltam coisas mais voltadas para o nosso dia a dia. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Por sua vez, a Pró-Reitora entende que a qualificação é essencial, mas que deveria estar alinhada com as atividades que o servidor desenvolve na UFJF, principalmente, quando é incentivada pela instituição com algum benefício. Assim, ela se coloca da seguinte forma:

Todos têm a liberdade de se qualificar, mas seria mais propício que o servidor se qualificasse na área de conhecimento em que ele atua, pois isso reverteria positivamente para a instituição. (PRÓ-REITORA DA PROGEPE, entrevista realizada em 2 de junho 2020).

A qualificação voltada para as atividades desempenhadas pelos TAE, às vezes, não é possível, dada a diversidade das atividades acrescida da possibilidade de remoção para uma outra área. Isso pode levar a um entendimento que para o TAE não é importante a qualificação, conforme relatado nas respostas obtidas no questionário dirigido aos TAE da UFJF.

Já ouvi que para a minha profissão eu não preciso me qualificar. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Como trabalho em uma unidade acadêmica, acreditava que seria algo comum, pois todos os docentes se afastam para tal fim, porém senti que alguns não enxergavam que esse também era um direito dos TAES. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Cheguei a ouvir que TAE não precisa de mestrado porque não afeta positivamente e diretamente o trabalho, o que é diferente

com os professores [...] (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Uma professora falou na minha cara que era um absurdo me darem afastamento para qualificação por eu ser TAE. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Com isso, podemos observar que tanto as gestoras quanto os TAE convergem na opinião de que a qualificação é importante. Entretanto, com a diferença de que para as gestoras é preciso levar em conta, para conceder o afastamento, o fato das qualificações apresentarem relação direta com a atividade desempenhada pelo TAE.

Outro ponto levantado na entrevista foi quanto às oportunidades de capacitação e qualificação oferecidas pela UFJF aos seus servidores. A gestora da CCDP, setor responsável pelo desenvolvimento de pessoas da instituição expôs que:

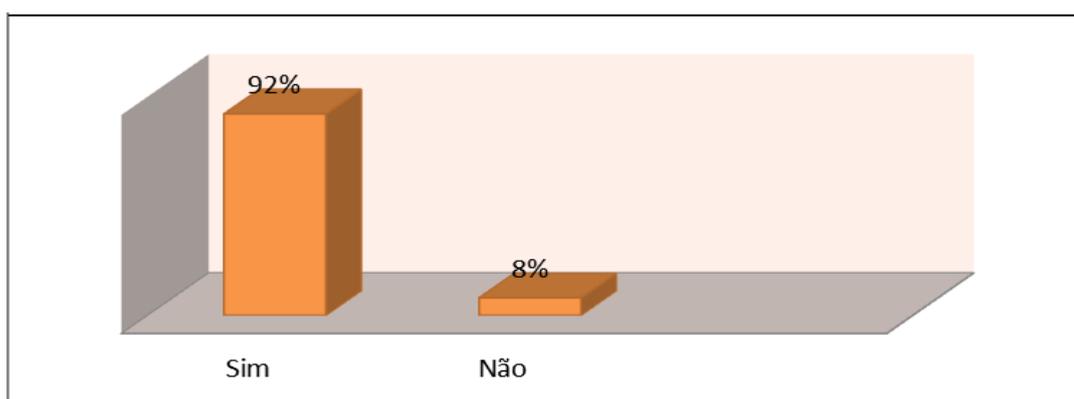
Na UFJF existe o programa de reservas de vagas, em que são oferecidas vagas para cursos de mestrado e especializações. Quanto à reserva de vagas nas especializações, teve um período que esteve suspenso, mas agora em 2019, já retornou a oferta desses cursos. Em relação ao mestrado temos 3 programas com reserva de vagas para servidores, o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, o Profiap e o Minter em Engenharia de Produção. Quanto à capacitação, os cursos não estão sendo ofertados pela UFJF, desde a reestruturação da Progepe. [...] É preciso que voltem e que tragam um retorno para o servidor e para suas necessidades do dia a dia, mas que, além disso, permitam o crescimento pessoal do servidor. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Além dos três programas de reservas de vagas em mestrado para os servidores, ou seja, o PPGP CAEd/UFJF, o Profiap e o Minter em Engenharia de Produção, conforme destacados pela Coordenadora da CCDP, a UFJF reserva 10% das vagas de pós-graduação *lato sensu* para seus servidores. Entre os programas de incentivo à qualificação, destaca-se, ainda, o Proquali, que oferece bolsas de estudo com o valor de R\$ 400,00 para servidores que estão cursando graduação ou pós-graduação *lato sensu* e R\$ 1.000,00 para servidores que estão cursando pós-graduação *stricto sensu*. A seleção para receber a bolsa é feita por meio de edital específico.

Inclusive, o presente trabalho é fruto da política de reservas de vagas para servidores da UFJF – o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – oferecido em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd), aos servidores efetivos da UFJF, tanto TAE como docentes, mediante aprovação em regulamento interno e participação no processo seletivo da Fundação CAEd.

Acrescenta-se que fica evidenciado no questionário, que a Política de Incentivo à Qualificação da UFJF está bastante desenvolvida e com resultados expressivos, conforme podemos observar no Gráfico 7, que destaca a participação dos TAE em programas de pós-graduação (mestrado ou doutorado) após ingressar na UFJF:

Gráfico 7 - Qualificação de TAE depois do ingresso na UFJF



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como podemos observar, 92,2% dos TAE respondentes qualificaram-se ou estão se qualificando após ingressarem na instituição, portanto, pelos números, podemos afirmar que os programas de incentivo à qualificação têm alcançado os resultados esperados.

3.2.1.2 O afastamento para pós-graduação *stricto sensu*

Em se tratando da necessidade de se capacitar, muitas vezes, o servidor precisa utilizar o instrumento do afastamento previsto na legislação:

O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do

cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no País. (BRASIL, 1990, recurso on-line).

Em relação ao afastamento, os TAE que responderam ao questionário posicionaram-se como sendo este um dos problemas que mais dificultam a participação em programa de pós-graduação (mestrado ou doutorado), sendo essa, a maior dificuldade para 62% deles.

Em entrevista com a gestora da CCDP/Progepe, solicitou-se que fizesse uma avaliação do afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, enquanto instrumento de capacitação e qualificação no serviço público. Ela se manifestou da seguinte forma:

Eu acho que o afastamento é um instrumento importante, mas que deve ser bem usado. Temos na universidade técnicos e docentes. Para os docentes já é mais natural fazer os cursos de mestrado e doutorado e até o pós-doutorado. O afastamento para os TAE é importante, mas deve ser bem usado, pois, nesse caso, não temos substituto para o servidor que vai sair. A universidade é formada por diversos setores e tem setor que tem um ou dois servidores, então como esse servidor pode afastar por quatro anos, por exemplo, se ele for fazer doutorado? Então é muito complicado isso. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

A fala da coordenadora faz eco entre os servidores TAE, ao discorrerem sobre as dificuldades de afastamento em seus setores, vejamos:

Os afastamentos são feitos pelos setores de forma desordenada e a critério das chefias. Ou seja, há servidores que não conseguem o afastamento em virtude da posição dos superiores. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAES/UFJF).

A meu ver, a situação mais constrangedora é o TAE ter que participar da reunião departamental (composta majoritariamente por docentes), e após expor os motivos pelos quais deve ser afastado, ser “massacrado” com comentários do tipo: “seu colega vai ficar sobrecarregado”, “mas você(s) já faz(em) 6 horas”, “como vai ficar o trabalho?” (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

No mesmo sentido, quando se trata do poder de conceder, ou não, o afastamento, que está concentrado nas unidades e na figura do chefe imediato, a Coordenadora da CCDP coloca que:

Tem chefia que nega mesmo o afastamento para servidores, mas a gente tem que olhar os dois lados e tentar fazer um balanceamento, por isso que eu acho que é tão difícil criar um programa de afastamento para a universidade como um todo, sendo ela tão plural, pois podem existir gestores que realmente podem “pegar no pé do servidor”, mas tem aquele gestor que não tem outra pessoa com quem contar, ou seja, se ele liberar o servidor, não terá outro para o substituir. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

A Pró-Reitora também expôs as dificuldades para conceder afastamento ao servidor TAE:

A instituição é formada por diversas áreas, com vários setores e, portanto, vários gestores. A maior dificuldade de conceder 4 anos ou 2 anos de afastamento, fica muito difícil com a diminuição do número de TAE, principalmente, hoje em dia, onde as políticas têm conduzido para aposentadorias precoces e os servidores estão saindo da instituição em busca de melhores oportunidades, diminuindo a força de trabalho. Então o gestor se vê, às vezes, impossibilitado, em determinado momento, de liberar um servidor para uma pós-graduação. (PRÓ-REITORA DA PROGEPE, entrevista realizada em 2 de junho 2020).

Muitos pedidos de afastamentos feitos pelos TAE não chegam à Progepe para análise, sendo interrompidos ou modificados, ainda na unidade, gerando insegurança, conforme depoimento a seguir:

Me solicitaram rasgar o formulário e preencher outro com o prazo indicado por eles. Me senti constrangido porque ficou omitida a informação da minha solicitação de 24 meses de afastamento e o acontecimento do indeferimento da solicitação. Nesse sentido, no processo ficou parecendo que pedi somente 12 meses de afastamento. E me causou insegurança quanto a necessidade de ampliação do prazo em uma necessidade futura, principalmente com a possibilidade de mudanças nos cargos de chefias e eu ficar exposto a análises diferentes na concessão do afastamento. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Mais uma vez, fica demonstrada a insegurança nas relações instituídas, carecendo de disciplinamento, no qual as chefias possam se pautar e não deixar o servidor sem a segurança dos procedimentos que poderão ser adotados.

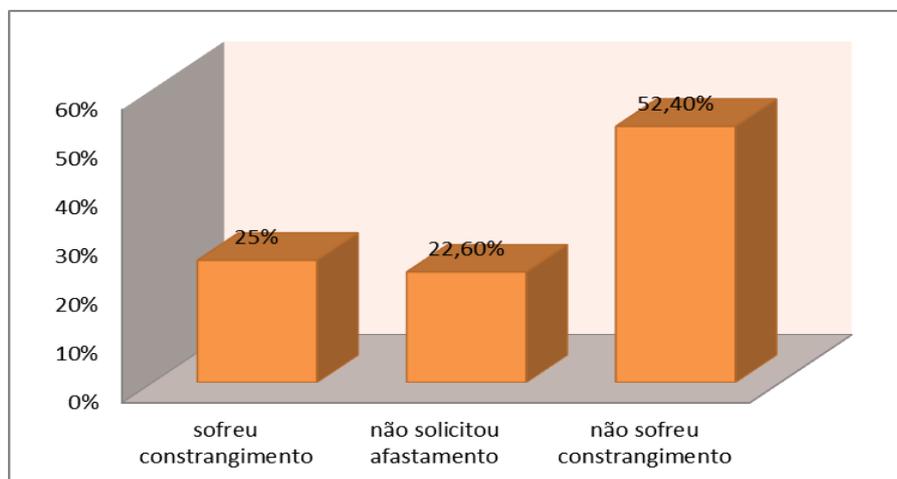
A necessidade de regulamento fica explícita na fala de um respondente ao questionário, ao colocar que “a universidade não tem uma posição formalizada sobre o tema, isto acaba fazendo com que eu me sinta inseguro e incerto de meu sucesso no pedido” (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Dessa forma, o servidor deverá ter a segurança de que os atos e decisões administrativos incidentes sobre o seu pedido terão por base normas e procedimentos claros, afastando a ideia de que as decisões são tomadas e modificadas de acordo com as circunstâncias.

Nesse sentido, Weber [19-?] coloca que na administração pública é necessária a formalização, por meio de normas e regulamentos, a fim de dar impessoalidade aos atos praticados. Assim, essa informalidade constatada e relatada pelos servidores, por falta de uma regulamentação com critérios específicos para serem observados no momento da solicitação dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, pode levar a situações como as que passaremos a descrever e analisar a seguir.

Quando perguntado aos TAE se já sofreram algum tipo de constrangimento em algum momento, por solicitar afastamento para cursar mestrado ou doutorado, a resposta, conforme o Gráfico 8, foi da seguinte forma:

Gráfico 8 - Constrangimento sofrido por TAE ao solicitar afastamento para pós-graduação *stricto sensu*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Portanto, é possível perceber que 25% dos respondentes sofreram algum tipo de constrangimento, outros 22,6% não solicitaram afastamento e 52,4% não sofreram nenhum constrangimento. Considerando que o constrangimento pode ocorrer no momento em que se solicita o afastamento, esse número pode estar relacionado tanto com o fato de não ter sido solicitado o afastamento e, por isso, não ter sofrido nenhum constrangimento relativo a essa necessidade, ou pode corresponder ao fato de que, tendo solicitado o afastamento, não sofreu nenhum constrangimento em relação ao pedido.

Como forma de resolver a questão do afastamento, a gestora da CCDP coloca algumas sugestões:

É preciso pensar em desburocratizar as atividades e trazer um padrão para as unidades, de maneira que um servidor de uma secretaria de uma unidade possa desenvolver o trabalho de outra secretaria. Para isso, é preciso que haja sensibilização dos servidores para a capacitação de seus pares. É uma questão muito delicada, tanto para o servidor que sai, como para o que fica, que pode ficar muito sobrecarregado. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

A sugestão dada pela Coordenadora também pode ser observada na fala dos TAE, conforme podemos observar na seguinte colocação:

Caso seja possível, priorizar o treinamento de todos os servidores para realizarem todas as tarefas da unidade, a fim de manter o funcionamento durante eventual afastamento. Para tanto, tentaria padronizar e desburocratizar ao máximo as atividades do setor para evitar que os servidores que não se afastarão se sobrecarreguem. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Confirmando essa colocação, alguns servidores demonstraram que existe uma dificuldade em assumir, além das próprias atividades, as atividades do colega que é afastado, exigindo, às vezes, um acordo com os pares para assumirem as suas funções.

Os colegas de trabalho não concordaram em cobrir parcialmente as atividades para que eu conseguisse uma licença parcial. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Por determinação da direção tive que ir pessoalmente conversar com cada servidor que trabalha comigo e pedir que eles assumissem as funções que eu desempenho. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Essa situação ocorre em razão da falta de dimensionamento adequado de pessoal técnico-administrativo. Em julho de 2017, o Prodim foi aprovado no Consu/UFJF, por meio da Resolução nº 36/2017, com o objetivo de contribuir para a alocação e distribuição justa da força de trabalho entre as unidades acadêmicas e administrativas, levando em conta o perfil dos servidores demandados por cada setor (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017). No artigo 2º da supracitada resolução, o programa é assim definido:

Art. 2º O PRODIM é um programa integrado à política institucional de gestão de pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora com a finalidade de subsidiar as ações relacionadas ao pessoal técnico-administrativo para o fortalecimento dos processos de trabalho e a valorização das pessoas, visando o pleno cumprimento das finalidades institucionais nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017, p. 2).

Entretanto, o programa não foi implementado e, com isso, não foi dimensionado o número de servidores em cada setor da UFJF, considerando as demandas de trabalho.

Além da dificuldade em alocar a força de trabalho, no momento de necessidade de afastamento de um servidor, os respondentes ao questionário argumentam que deveria haver maior conscientização das chefias, pois há um ganho para a instituição com a qualificação dos servidores, conforme podemos verificar nas respostas extraídas do questionário:

Deveria ser feito um levantamento de quem deseja se afastar, criar prioridades e depois liberar sem colocar empecilhos. Além de ações para promover maior conscientização das chefias que o ganho com a qualificação dos servidores é também da instituição. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Precisa ser feito um programa de conscientização das chefias em relação a importância da qualificação dos técnicos para o desenvolvimento do trabalho! (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Para Silva, Lopes e Dutra (2019, p. 12) a administração pública só atinge os “patamares de destaque em eficiência e atendimento eficaz à coletividade”, quando dá verdadeira importância ao processo de qualificação de seus servidores.

Esse posicionamento é compartilhado por Zucco (2017) ao afirmar que, quando a administração privilegia o processo de qualificação de seus servidores, ela constrói uma base de sustentação para prestar um atendimento de qualidade e eficiência à coletividade, a qual ela serve.

Portanto, essa visão da importância da qualificação deve ser difundida entre os gestores, para que tomem conhecimento da política defendida pela instituição de incentivo à qualificação, por meio dos diversos programas já implantados, como bolsas de auxílio (Proquali), além dos programas de reservas de vagas em mestrados oferecidos pela própria instituição ou por meio de parcerias com outras instituições. (PRÓ-REITORA DA PROGEPE, entrevista realizada em 2 de junho 2020).

Além disso, os pedidos de afastamentos são tratados com subjetividade e não são observados critérios específicos para sua concessão. Uma fala da Coordenadora da CCDP, que chama a atenção e traz à luz a questão dessa subjetividade com que são tratados os afastamentos na instituição, refere-se ao fato de negar o afastamento para o “bom servidor” para manter um serviço eficiente e permitir que aquele servidor, que não é tão eficiente, seja liberado para o afastamento.

Não podemos punir o bom servidor. Muitas vezes, o chefe não vai liberar o bom servidor, porque ele dá conta do serviço melhor do que qualquer outro e acaba liberando aquele servidor que não é tão eficiente. Isso gera uma discussão muito grande. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Alguns relatos no questionário enviado aos TAE revelam que o fato é corriqueiro dentro da instituição, portanto, carecendo de um disciplinamento que permita mais objetividade aos pedidos de afastamento.

A justificativa foi que eu era um bom servidor e quem eu sugeri para colocar no meu lugar não tinha o perfil do setor. No final perguntei ao meu chefe imediato e ao Diretor se eu estava sendo punido por ser um ‘bom’ servidor. Senti constrangido por ter que

ficar justificando o meu afastamento enquanto outros conseguiram o afastamento total em curso de mestrado/doutorado que é só atravessar a rua que já está na sala de aula e no trabalho, enquanto no meu caso faço a triangulação JF-RJ-JF-Ouro Preto. Cheguei a ficar mais de um ano sozinho no meu setor, nem podendo adoecer. Nas greves trabalhávamos de casa, pois o setor tem monitoramento externo e segue prazos independente de greves, paralisações ou recesso internos. Ainda assim, no final, parecia que foi um grande favor que me fizeram. Mais do que isso: um favor pessoal e não uma concessão para a capacitação do servidor, que retornará de alguma forma para a UFJF. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

É comum ouvir que se um servidor é mau servidor ele consegue mudar de unidade, pedir afastamento, etc. facilmente. E se o servidor é bom, eficiente em seu trabalho ele tem dificuldades de se afastar. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Fica demonstrado, pela fala da Coordenadora da CCDP e dos respondentes ao questionário, que a subjetividade na escolha de quem deve, ou não, se afastar é um dado importante.

Para Weber [19-?],

a “igualdade perante a lei” e a reclamação de garantias legais contra a arbitrariedade exigem uma “objetividade” formal e racional da administração, em oposição ao desdobramento pessoal livre proveniente da “graça” da antiga dominação patrimonial. (WEBER, [19-?], p. 47).

No contexto da administração burocrática, que é uma das características presentes na administração da UFJF, as atividades devem ser baseadas em documentos que regulam todas as atividades das pessoas dentro da organização. Nesse caso, conforme Weber [19-?] o poder discricionário fica restrito a regras documentais preestabelecidas.

O Decreto nº 9.991/19 que, conforme posicionamento da Fasubra, apresenta, como uma de suas características, o disciplinamento das ações de desenvolvimento, não atende à necessidade de regulamentação interna, haja vista que em seu artigo 34 estabelece que “Os órgãos e as entidades adequarão seus atos normativos internos ao disposto neste Decreto [...]” (BRASIL, 2019a, recurso on-line). Sob esse prisma, um dos atos normativos que precisa ser adequado é relativo aos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, que poderá ser realizado por meio

da criação de uma resolução que estabeleça normas e critérios para que as unidades acadêmicas e administrativas possam fazer seus processos seletivos, conforme prevê o supracitado decreto.

3.2.1.3 Considerações sobre o Decreto nº 9.991/19

Em agosto de 2019, foi publicado o Decreto nº 9.991/19 que regulamentou dispositivos do Regime Jurídico Único (RJU), que tratam de licenças e afastamentos de servidores, criando mecanismos até então inexistentes (FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL, 2019). É com esse olhar de instrumento regulatório que analisaremos a pesquisa com os servidores TAE e com as gestoras da Progepe, utilizando as exigências criadas pelo decreto para a adequação das normas internas operacionais da UFJF, no que tange aos afastamentos de seus servidores TAE.

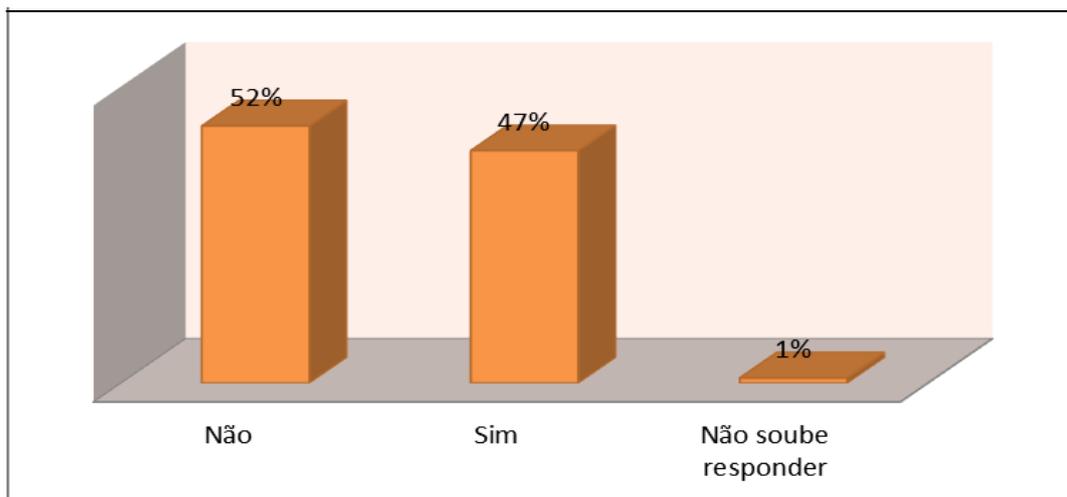
Desse modo, a pesquisadora perguntou a um grupo de TAE sobre a PNDP, instituída pelo Decreto nº 9.991/19, com relação ao grau de conhecimento, sendo que 61,9% dos respondentes disseram que conhecem nada ou muito pouco, enquanto que 15,8% afirmaram que possuem um bom conhecimento sobre a PNDP.

Considerando que qualquer ação de desenvolvimento que o servidor tenha interesse em fazer precisa constar no PDP da instituição, inclusive com relação aos afastamentos, os servidores parecem que ainda não foram sensibilizados sobre a importância desse instrumento em sua vida profissional.

Esse fato aproxima-se da fala da gestora da CCDP ao afirmar que “é necessário a sensibilização da universidade toda e da padronização do serviço.” (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Quando perguntados se tiveram participação no PDP a resposta também não demonstrou engajamento na ação, conforme o Gráfico 9:

Gráfico 9 - Participação dos TAE na construção do PDP da UFJF



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Cabe ressaltar que, quando questionados sobre o motivo de não terem participado, 35,5% dos respondentes informaram que não tiveram conhecimento do levantamento das ações de desenvolvimento para compor o PDP da instituição.

Além disso, quando perguntados se a PNDP, instituída pelo Decreto nº 9.991/19, impactou de alguma forma o servidor, 61, 3% não souberam responder, o que se justifica pelo desconhecimento dessa nova política de capacitação para os servidores federais.

Portanto, faz-se necessária uma ação de sensibilização e chamamento dos servidores para participarem da elaboração anual do PDP da instituição, a qual será proposta e detalhada no Plano de Ação Educacional, no capítulo 4 deste trabalho.

A gestora da CCDP, que é responsável pela operacionalização do processo, demonstra grande conhecimento do Decreto nº 9.991/19 ao declarar que:

O decreto fez com que os membros da coordenação se debruçassem sobre ele. À medida que passávamos a conhecê-lo melhor, percebíamos que a UFJF já vinha fazendo muitas das suas ações alinhadas com o decreto, como por exemplo, a ação de capacitação de acordo com o cargo ocupado pelo servidor. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Com relação à colocação da gestora da CCDP, de que muitas ações previstas no decreto já estavam alinhadas com os procedimentos adotados pela UFJF, citando, como exemplo, a necessidade de a ação de desenvolvimento estar

alinhada com o cargo do servidor, esta previsão está no artigo 19 do decreto, que estabelece:

Art. 19. Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

[...]

II - estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:

a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;

b) à sua carreira ou cargo efetivo; e

c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança.

(BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Conforme relatado, antes do Decreto nº 9.991/19 já era exigido pela UFJF que, para se afastar, a ação de desenvolvimento realizada pelo servidor deveria estar alinhada com o seu cargo ou com a sua função. Acrescenta-se que a Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos TAE e que regulamenta o incentivo à qualificação, estabelece que, para fazer jus ao percentual máximo de incentivo, o curso deve ter relação com o ambiente organizacional do servidor, conforme previsão do artigo 12 da lei:

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros:

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta. (BRASIL, 2005a, recurso on-line).

Portanto, o interesse do servidor deverá estar alinhado com o interesse organizacional. Dessa forma, ao se qualificar na sua área de atuação, permite-se o ganho dos dois lados. De um lado, a instituição ganha com a prestação de serviços mais eficientes e, em contrapartida, ganha o servidor, com um incentivo na sua remuneração.

A Pró-Reitora de Gestão de Pessoas aponta o decreto como importante do ponto de vista regulatório e como instrumento de organização da capacitação e do desenvolvimento do servidor. Dessa forma, ao ser questionada sobre o Decreto nº 9.991/19, fez as seguintes ponderações:

O Decreto nº 9.991/19 veio corrigir algumas inconsistências ou faltas que existiam no Decreto 5.707 de 2006, que também tratava da política de desenvolvimento do servidor na carreira, tendo sido revogado. Esse novo decreto trouxe algumas ferramentas que eu considero positivas, que são ferramentas de organização dessa capacitação, desse desenvolvimento do servidor. Entretanto, acho que o desenvolvimento de pessoas não tem que estar centralizado no governo federal, pois existe muita diversidade nos órgãos e entidades do poder público federal. (PRÓ-REITORA DA PROGEPE, entrevista realizada em 2 de junho 2020).

De fato, o decreto, ao tratar das ações de desenvolvimento, estabelece regras para a elaboração de um PDP que garanta um planejamento das ações que serão executadas no ano seguinte.

Art. 4º O PDP conterá:

I - a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão;

II - o público-alvo de cada ação de desenvolvimento;

III - as ações de desenvolvimento previstas para o exercício seguinte, com a respectiva carga horária estimada; e

IV - o custo estimado das ações de desenvolvimento. (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Quanto à restrição da Pró-Reitora de o órgão central do Sipec concentrar o desenvolvimento de pessoas, é uma crítica que tem recebido de outras entidades, como podemos verificar a seguir:

[...] é mais adequado que a política de aperfeiçoamento de pessoal seja feita e executada pelas próprias IFES e não por órgão centralizador, ligado ao ME. (SINDICATO DOS DOCENTES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CEARÁ, 2019, p. 4).

[...] uma grave ingerência na autonomia dessas entidades. (SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, 2019, p. 2).

Portanto, o decreto apresenta pontos positivos ao funcionar como instrumento regulamentador e de planejamento das ações de desenvolvimento, apesar de a centralização receber críticas, principalmente pela diversidade que envolve as Ifes.

Ainda sobre o Decreto nº 9.991/19, no que tange à questão dos afastamentos, a gestora da CCDP informou que “a Universidade já tinha um processo bem

conduzido para conceder esses afastamentos.” (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Com relação à exigência do artigo 22 do Decreto 9.991/19, ou seja, da necessidade de realização de um edital de seleção a fim de propiciar um tratamento equânime a todos os servidores, a gestora coloca que:

Ao analisar a questão do edital de seleção para afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, vimos uma dificuldade por ser a universidade tão plural. Assim, primeiro, pensamos em fazer um edital único para todos os servidores, mas com a diferença entre os TAE e os docentes, em que os docentes podem ter substitutos e os TAE não, achamos por bem orientar cada unidade para ter o seu próprio processo seletivo. Dessa forma, as unidades juntam ao processo de afastamento as atas das reuniões que concederam o afastamento. Isso publiciza e traz uma equanimidade para o servidor daquela unidade. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Essa solução contempla a diversidade de situações encontradas na instituição, no entanto, propicia que a UFJF tenha uma diversidade de procedimentos em que os servidores, muitas vezes, são levados a solicitar a remoção para irem para um setor que atenderá melhor sua demanda.

Mesmo que seja real a questão da diversidade, o tratamento equânime justifica-se, pois o gestor precisa de um parâmetro para embasar as suas decisões. Portanto, regras mais específicas precisam ser adotadas para evitar uma discrepância de procedimentos entre as diversas unidades que compõem a instituição e entre TAE e docente.

Assim, perguntada se essa solução também cabia aos TAE, a gestora colocou que:

No caso do afastamento dos TAE, solicitamos uma declaração do gestor, de que ele foi o único a pedir afastamento naquela unidade e que não está concorrendo com outro servidor e, geralmente, os TAE, fazem um acordo entre eles. (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Essa solução parece não ser a mais adequada, pois possibilita que as decisões sejam tomadas sem levar em conta critérios objetivos, permitindo um tratamento subjetivo aos pedidos de afastamento, os quais ficam subordinados a

acordos internos que podem levar o servidor a uma situação de constrangimento. Como podemos observar na fala de um dos TAE:

Por determinação da direção tive que ir pessoalmente conversar com cada servidor que trabalha comigo e pedir que eles assumissem as funções que eu desempenho. Além disso, o meu diretor alegou que não poderia ficar 3 meses sem os meus trabalhos e só me deu dois meses de licença e para o colega que trabalha junto comigo, que pediu licença depois de mim, ganhou licença de três meses e não teve que pedir que ninguém assumisse suas funções. (RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TAE/UFJF).

Isso gera, conforme Prêve, Moritz e Pereira (2010), insegurança pelos tomadores de decisão, por não existirem informações suficientes e claras, nas quais possam pautar suas decisões, vislumbrando as alternativas e os riscos, o que torna a decisão mais difícil. Contrariamente, quando se tem à disposição regras claras e informações fundamentais para serem analisadas, as possibilidades de tomar uma decisão mais acertada são maiores.

Assim, após a análise dos dados encontrados, faremos as considerações sobre os resultados obtidos nas fontes pesquisadas e as conclusões que foram possíveis alcançar sobre a necessidade de capacitação e qualificação na instituição, o tratamento dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, bem como as adequações ao Decreto nº 9.991/19. Com isso, foi possível constatar a existência de políticas de capacitação e qualificação na UFJF, além do que vem sendo implementado, para corresponder às exigências legais de adequação às normativas externas.

3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com os dados levantados na pesquisa, concluímos que a capacitação e a qualificação são importantes para a formação profissional e pessoal dos servidores TAE e que, tanto a capacitação, quanto a qualificação, devem estar alinhadas com as atividades desempenhadas pelo servidor, principalmente, quando recebe algum benefício de incentivo à qualificação.

Além disso, foi possível verificar que a UFJF possui uma política de incentivo à qualificação com programas de reservas de vagas para servidores em cursos de

pós-graduação *stricto sensu*, ministrados pela instituição ou por meio de parceria com outras instituições, além de possuir um programa de apoio à qualificação, que oferece bolsas aos servidores para se qualificarem.

Outro fato relevante da pesquisa foi a constatação que 92,2% dos TAE da UFJF, que responderam ao questionário, participaram ou participam de algum programa de pós-graduação (mestrado ou doutorado), após ingressarem na instituição, o que é muito significativo e demonstra que as políticas de incentivo à qualificação têm alcançado resultados positivos e relevantes.

Com relação aos afastamentos, constatamos que as regras não são claras e, às vezes, permite um tratamento não equânime entre os servidores, além do fato de não ter sido criado um processo seletivo para definir critérios específicos, nos quais os servidores possam se embasar para solicitar o afastamento, evitando situações constrangedoras.

Por fim, quando se trata da análise do Decreto nº 9.991/19, percebemos que, por se tratar de regramento recente, ainda traz muitas dúvidas e incertezas para os servidores. Ainda, por esse mesmo motivo, mais da metade dos servidores que participaram da pesquisa alegaram desconhecer o decreto e, portanto, tem pouco conhecimento sobre a PNDP, além de afirmarem que não tomaram conhecimento da necessidade de elaborar um PDP para a UFJF.

Por último, verificou-se que o decreto trouxe alguns pontos positivos, como regulação e procedimentos, sendo que alguns deles já eram adotados pela instituição. Contudo, a UFJF ainda não está totalmente adequada ao decreto por carecer de um regulamento que discipline os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*.

A seguir, apresentaremos o Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado a partir dos dados levantados na pesquisa.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Iniciamos este trabalho, analisando as políticas de capacitação e qualificação da UFJF e, em alguns casos, a necessidade de afastamento para que seja possível alcançar os resultados esperados pela instituição e buscados pelo servidor. Para isso, apresentamos a UFJF – sua estrutura, seu corpo docente, discente e administrativo, bem como suas peculiaridades. Demonstramos, por meio de tabelas, quadros e gráficos, o quantitativo de alunos e as modalidades de cursos que frequentam, o quantitativo de docentes e TAE e onde estão lotados, além de abordar os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, que é o foco desta dissertação.

Dessa forma, buscamos descrever o problema de gestão encontrado e o contexto que envolve o afastamento de servidores públicos federais na instituição pesquisada, fazendo um recorte específico no servidor TAE, e dando destaque às principais legislações existentes sobre o assunto, ou seja, o desenvolvimento de pessoas e ao Decreto nº 9.991/19, que alterou a forma e os procedimentos referentes à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112/90, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Já no terceiro capítulo, por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível evidenciar o papel da Administração Pública Brasileira, seus modelos de gestão, a evolução ao longo dos anos até o modelo atual, que na realidade, trata-se de um modelo misto adaptado à realidade brasileira. Nesse contexto administrativo, abordamos a tomada de decisão na administração pública, com as dificuldades advindas do modelo de serviço público adotado no Brasil.

Ainda nesse capítulo, tratamos da necessidade de capacitação e qualificação dos servidores públicos a fim de prepará-los para uma prestação adequada de serviços à população. Por fim, discutimos o Decreto nº 9.991/19, que por ser relativamente novo, ainda não possui na literatura uma base consistente.

Com vistas a encontrarmos elementos que respondessem à questão norteadora, fomos a campo para realizar entrevistas semiestruturadas com gestores da Progepe. Além disso, encaminhamos um questionário à parte aos servidores TAE da instituição, ou seja, aqueles que recebem ou receberam bolsas de incentivo à

qualificação para cursarem mestrado ou doutorado, em conformidade com os referenciais teóricos que abordam o tema.

Após a análise dos dados obtidos na pesquisa, verificamos que o processo de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* de TAE na UFJF apresenta fragilidades e limitações, principalmente para se adequar ao Decreto nº 9.991/19, mas que podem ser sanadas com a implementação de um plano de ação direcionado à solução dos entraves encontrados e que possa refletir na eficácia da gestão destes processos. Os principais resultados encontrados e os problemas diagnosticados neste estudo, com algumas ações e possibilidades para solucioná-los, podem ser observados no Quadro 7:

Quadro 7 - Dados da pesquisa e propostas, por eixo de análise

Eixo de Análise	Dados da Pesquisa	Propostas
Decreto nº 9.991/19 e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.	Os servidores não se engajaram na elaboração do último PDP da Instituição. Conforme dados levantados, 51,6% não contribuíram com o PDP. Os servidores da UFJF têm um conhecimento limitado da PNPD, instituída pelo Decreto nº 9.991/19.	Envolver toda a Instituição no levantamento de necessidades de capacitação e qualificação por meio do PDP. Fazer uma campanha de divulgação do PDP, por meio do sítio da Progepe, com vídeo explicativo e motivacional.
Afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> .	Dos respondentes, 62,9% afirmaram que a maior dificuldade para se qualificar é conseguir o afastamento das suas atividades laborais. Além disso, 25% dos servidores TAE que solicitaram afastamento, informaram que sofreram algum constrangimento e 84,7% consideram importante o afastamento em algum momento da qualificação. Os respondentes argumentaram que o processo de afastamento não deveria depender exclusivamente da assinatura/anuência da chefia imediata, mas de algum instrumento mais elaborado, contendo, no caso de negação do pedido, as motivações específicas. Tais motivações também deveriam ser	Criar uma comissão com a finalidade de elaborar uma resolução para que sejam criados critérios para os editais internos de seleção de servidores para afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> , aprovar os editais, além de deliberar e decidir sobre os casos omissos.

	passíveis de algum tipo de recurso a ser analisado por, talvez, uma comissão da unidade.	
Necessidade de Capacitação e Qualificação no Serviço Público.	Existência de debate entre TAE e Gestores sobre a importância da qualificação de TAE, no que se refere à mestrado e doutorado.	Criar evento anual para valorizar a qualificação dos TAE na UFJF, com mostras dos trabalhos de defesa e apresentações das dissertações e teses.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Observando o Quadro 7, podemos perceber que os dados da pesquisa apontam para a necessidade de criar instrumentos internos a fim de implementar uma política de desenvolvimento de pessoas na UFJF que atenda, de forma satisfatória, os servidores da instituição em suas necessidades de afastamento para se qualificarem, principalmente, com relação aos TAE.

Desse modo, o presente capítulo tem como objetivo apresentar um Plano de Ação Educacional (PAE) que possibilite a UFJF se adequar ao Decreto nº 9.991/19, na concessão do direito de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* de forma equânime entre seus servidores TAE. Para que ocorra essa regulamentação, são necessárias algumas ações, a saber: ampla divulgação e preparação do PDP da instituição, para que haja a adesão de seus servidores; criação de uma comissão para elaborar uma resolução com as necessidades de desenvolvimento da UFJF, com regras claras para a elaboração de editais de seleção, além de poder ser acionada para analisar e deliberar sobre os casos omissos. Com isso, os critérios que serão utilizados para concessão dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* serão amplamente divulgados para todos os servidores e as análises dos processos pelas chefias deverão ser mais claras e objetivas.

4.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

De acordo com a pesquisa, constatamos que a política de capacitação e qualificação da UFJF, após o Decreto nº 9.991/19, precisa ser adequada para atender os servidores TAE de forma mais equânime, principalmente quando existir a

necessidade de afastamento para capacitação e qualificação, tendo como objetivo o desenvolvimento na carreira, conforme o previsto em lei.

Verificamos que as ações de desenvolvimento, previstas e relacionadas aos processos de capacitação e qualificação, precisam ser aprimoradas para que ocorra uma maior adesão dos servidores na elaboração de um PDP que atenda às suas necessidades e que estejam alinhadas com as necessidades da instituição, conforme determina o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF, que é “o principal instrumento de planejamento estratégico da instituição e contempla um período de cinco anos, vigorando de 1º de janeiro de 2016 até 31 de dezembro de 2020” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015c). No PDI está descrito, como objetivos específicos/metapas para o período:

Conduzir ações que visem ao desenvolvimento profissional de TAEs e Docentes da UFJF nos campi Juiz de Fora e Governador Valadares, com valorização da capacitação, da qualificação e do desenvolvimento das carreiras do Magistério Federal e do PCCTAE, mantendo e aprimorando programas como o PROQUALI, o PROCAP e o PROADES. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015c, p. 25).

De acordo com a análise dos dados, com a própria observação e relatos de alguns respondentes do questionário e das entrevistadas, concluímos que é necessário criar instrumentos para garantir regras mais claras e objetivas, além de buscar uma maior participação dos TAE na política de desenvolvimento de pessoas da instituição, principalmente, no levantamento de necessidades de ações de desenvolvimento¹⁵.

Sendo assim, torna-se importante interligar as ações, a fim de aprimorar a política de desenvolvimento de pessoas, a começar pela elaboração anual do PDP, que deverá contar com ampla participação dos TAE. Para isso, será necessário fazer uma campanha de divulgação, chamando os servidores para participarem da

¹⁵ A Instrução Normativa nº 201/2019, em seu art. 2º, I, conceitua ação de desenvolvimento como toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria. De forma mais específica, podemos compreender como ação de desenvolvimento: » Aprendizagem prática: Aprendizagem em serviço, Intercâmbio, Estudo em grupo. » Evento de capacitação: Curso, Oficina, Palestra, Seminário, Fórum, Congresso, Seminário, Semana, Jornada, Convenção, Colóquio, entre outros. » Educação. formal: Ensino fundamental, Ensino médio, Ensino profissionalizante, Ensino superior, Especialização, Mestrado, Doutorado, Pós-doutorado (BRASIL, 2019e).

construção de um plano que atenda toda a instituição. Além disso, os procedimentos internos para o afastamento para pós-graduação *stricto sensu* deverão ser adequados à legislação em vigor. Por fim, apresentaremos no PAE uma ação que permitirá dar ampla divulgação dos resultados alcançados na instituição com a qualificação dos TAE, além de demonstrar a importância dessa qualificação para a instituição.

Na análise dos dados, verificamos que um dos maiores entraves relacionados à análise do mérito pela chefia imediata no pedido de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, consiste na falta de critérios e parâmetros claros e definidos relacionados aos pedidos de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*.

Dessa forma, com o objetivo de atenuar essas dificuldades e os desafios enfrentados tanto pelos gestores, quanto pelos servidores da UFJF com relação ao processo de afastamento para cursar mestrado ou doutorado, este capítulo buscará apresentar um PAE que contribua para o aprimoramento desse processo e propicie uma melhoria da política de qualificação já existente na instituição.

Para tanto, utilizaremos a ferramenta 5W2H, que para Behr, Moro e Estabel (2008, p. 39), “consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”. Para os autores, essa ferramenta contribui para a melhoria da separação de tarefas dentro de um processo e possibilita enxergar como eles estão sendo desenvolvidos. O Quadro 8, construído com base em Ferreira (2017), demonstra o funcionamento dessa ferramenta:

Quadro 8 - Método 5W2H

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

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Portanto, essa será a metodologia indicada para que se possa propor o plano de ação. Ela se caracteriza por ser importante na tomada de decisão, além de permitir o detalhamento, desde as ações mais simples bem como as mais complexas.

Dessa forma, nas seções seguintes, cada ação sugerida no Quadro 7 será descrita em detalhes, utilizando essa metodologia.

4.1.1 Envolver toda a instituição no levantamento de necessidades de capacitação e qualificação por meio do PDP

Os dados obtidos na pesquisa nos permitiram concluir que os servidores da UFJF não se engajaram na elaboração do PDP 2020, conforme pode-se observar pelos dados levantados no questionário enviado aos TAE, em que 51,6% dos servidores respondentes afirmaram que não apresentaram nenhuma ação de desenvolvimento para contribuir com o PDP.

Além disso, a pesquisa constatou que os servidores da UFJF têm um conhecimento limitado sobre a PNDP, instituída pelo Decreto nº 9.991/19 e que a ampla divulgação, conforme prevê a IN nº 201/19, em seu artigo 4º, inciso I, não alcançou todos os servidores da instituição.

Art. 4º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade é a responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP perante o órgão central do SIPEC e deverá:
I - dar ampla divulgação da PNDP (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

Considerando que, a partir do Decreto nº 9.991/19, todas as ações de desenvolvimento deverão constar do PDP da instituição, o conhecimento e a participação de todos os servidores TAE são importantes, pois muitas vezes, descobrem essa necessidade, ou seja, ter a ação prevista no PDP ao solicitarem afastamento para participarem de alguma ação de desenvolvimento, ou mesmo solicitarem pagamento de inscrição, transporte e diárias para realização de algum evento de capacitação.

Embora a UFJF já ofereça diversas oportunidades de capacitação e qualificação aos servidores, ainda se faz necessário que estas ações constem do plano anual de desenvolvimento da instituição, por meio do PDP.

Para isso, é importante que todos os servidores conheçam melhor o PDP e as necessidades que deverão ser inseridas, para que todas as ações de desenvolvimento, que serão realizadas no ano seguinte, estejam previstas no plano, mesmo considerando a dinamicidade que envolve o processo, ou seja, novas ações poderão ser acrescentadas, alteradas ou excluídas, em momentos específicos, mas dependem de uma aprovação prévia do dirigente da instituição.

Dessa forma, considerando a situação verificada, principalmente nas respostas ao questionário enviado aos TAE, sugerimos como proposta fazer uma campanha de divulgação do PDP por meio do sítio da UFJF, com vídeo explicativo e motivacional, em que serão abordadas as informações sobre a PNDP, as etapas de elaboração da política, como participar e a importância da participação. Ressaltamos que foi criado um vídeo para elaboração do PDP 2021, mas por ter sido elaborado pela própria equipe da CCDP, não atendeu, principalmente, à questão motivacional e, além disso, a parte referente à explicação do PDP ficou muito rápida, o que dificultou o entendimento. Por isso, ao elaborar um vídeo precisamos contar com a parceria da Diretoria de Imagem Institucional. A proposta é apresentada no Quadro 9, a seguir:

Quadro 9 – Elaboração de vídeo para a campanha de divulgação do PDP

What? O quê?	Criar vídeo para a campanha de divulgação do PDP da UFJF.
Who? Quem?	O vídeo será criado pela GAQC com o apoio da CCDP/Progepe e parceria com a Diretoria de Imagem Institucional.
Why? Por quê?	Para dar ampla divulgação ao processo de elaboração do PDP, conforme art. 4º da IN 201/19, e conseguir a adesão dos servidores a partir do conhecimento da importância do levantamento das necessidades de ações de desenvolvimento para si próprios e para a instituição.
Where? Onde?	Universidade Federal de Juiz de Fora, nos <i>campi</i> Juiz de Fora e Governador Valadares.
When? Quando?	De acordo com o calendário de elaboração do PDP 2022. No momento em que for encaminhado o ofício para a elaboração do PDP 2022, terá início a campanha com o lançamento do vídeo, chamando todos os servidores a se engajarem no projeto de elaboração do plano.
How? Como?	Para abrir a campanha, será criado um vídeo explicativo e motivacional, que será disponibilizado no sítio da UFJF, sendo que todos os servidores receberão por e-mail o <i>link</i> para ter acesso ao vídeo. Esse vídeo será criado em parceria com a Diretoria de Imagem Institucional, que também enviará o e-mail aos servidores, informando sobre o <i>link</i> de acesso.
How Much? Quanto?	Os custos que, por ventura, ocorrerem, serão pagos com os valores disponibilizados para encargos de cursos e concursos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 2 demonstra, sucintamente, as etapas de elaboração e implementação do vídeo para a divulgação do PDP:

Figura 2 - Elaboração de vídeo motivacional e explicativo sobre o PDP



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Além do vídeo e, para complementar a ação de divulgação do PDP, sugerimos promover um encontro com todos os dirigentes de unidades acadêmicas e administrativas com representantes da Progepe, a fim de informar sobre o plano e esclarecer eventuais dúvidas e, além disso, elaborar um *workshop* para detalhar como realizar o preenchimento das ações que serão repassadas ao Sipec. A seguir, apresentaremos o Quadro 10, para a apresentação do plano de ação de elaboração do *workshop*:

Quadro 10 - Elaboração de *workshop*

What? O quê?	Elaborar um <i>workshop</i> para divulgar a campanha do PDP da UFJF e ensinar como preencher as necessidades de ações de desenvolvimento para cada unidade.
Who? Quem?	O <i>workshop</i> será realizado pela GAQC com o apoio da CCDP/Progepe.
Why? Por quê?	Para dar ampla divulgação ao processo de elaboração do PDP, com explicação de palestrantes e de atividades práticas de preenchimento do formulário encaminhado pelo Sipec.
Where? Onde?	Universidade Federal de Juiz de Fora, nos <i>campi</i> Juiz de Fora e Governador Valadares.
When? Quando?	De acordo com o calendário de elaboração do PDP 2022.
How? Como?	Todos os dirigentes de unidades acadêmicas e administrativas serão convidados, por e-mail, para tomarem conhecimento do lançamento do planejamento anual do PDP, por meio de reunião com membros da Progepe. Neste momento, será realizado um <i>workshop</i> pelos membros da CCDP/Progepe para esclarecer as dúvidas dos servidores em relação ao preenchimento do formulário que será enviado ao Sipec.
How Much? Quanto?	Sem custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 3, a seguir, ilustra a divulgação do *workshop*:

Figura 3 - Realização de *workshop* para esclarecer dúvidas sobre o PDP



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Com a implementação dessa ação e a ampla participação dos servidores, terá início o projeto de melhorias nas políticas de capacitação e qualificação da UFJF que envolve, inicialmente, a elaboração de um PDP que atenda às necessidades de ações de desenvolvimento dos servidores, com benefícios para a instituição.

4.1.2 Elaborar uma resolução para normatizar, no âmbito da UFJF, os processos de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*

A pesquisa realizada permitiu identificar que na UFJF não existe uma regulamentação interna com critérios e parâmetros que permitam um tratamento equânime nos pedidos de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, no que se refere aos servidores TAE.

Em muitos relatos, foi possível perceber a insegurança causada por falta de regras claras, tanto da chefia, quanto dos servidores que solicitam o afastamento.

Além disso, os processos são indeferidos pelas chefias e extintos sem sair da unidade, não sendo possível para o servidor recorrer da decisão nem sequer entender os motivos que levaram ao indeferimento. Por isso, a possibilidade de uma comissão para analisar se os critérios utilizados pelas chefias e predeterminados na resolução foram respeitados, é de suma importância a fim de evitar situações como as relatadas na pesquisa de que o “bom servidor” é punido com a impossibilidade de

se afastar para se qualificar, pois aquele que o irá substituir não desempenhará tão bem as suas funções.

Entendemos que a UFJF, com suas 42 unidades acadêmicas e administrativas, que atendem a necessidades diversas, que vão de secretarias de unidades acadêmicas, setores administrativos, parques, museus, laboratórios, até hospital universitário, tem diferenças de tratamento e de funções entre seus servidores. Nesse contexto, não sendo possível, por exemplo, um servidor que atende a uma unidade acadêmica ter a mesma disponibilidade de um servidor do hospital universitário. Portanto, quando na entrevista as gestoras da CCDP e da Progepe falam que a universidade é plural, estão se referindo à diversidade de funções exercidas por seus servidores, o que impede um processo seletivo amplo que atinja toda a instituição, sendo, portanto, necessário um processo diferenciado por unidade.

Contudo, verificamos que mesmo dentro de uma unidade, não são levados em conta os mesmos critérios para deferir ou indeferir um pedido de afastamento, acentuando a necessidade de um regulamento interno.

Dessa forma, ao pensar em um PAE que contemplasse essa situação, constatamos que teria que ser constituído de um instrumento que desse suporte a todas as unidades na elaboração de seus processos seletivos. Desse modo, a elaboração de uma resolução permitirá que os resultados que chegarem à Progepe para operacionalização do afastamento, sejam passíveis de verificação de que foram atendidos todos os critérios estabelecidos na resolução. Além disso, o TAE, que se sentir prejudicado em seu pedido, poderá recorrer da decisão junto à comissão criada para tratar dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*.

Em novembro de 2019, por meio da Portaria/SEI nº 1.906, de 19 de novembro de 2019 (ANEXO D), foi criada uma comissão para definição das ações de desenvolvimento previstas no Decreto nº 9.991/19 e no PDP da UFJF. A comissão é composta por membros da Progepe, da Propp, da Proplan, da Prograd, do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora (Sintufejuf) e da Associação dos Professores do Ensino Superior (Apes).

Entretanto, esta comissão, apesar de já criada, não iniciou os trabalhos para a elaboração de uma possível resolução que contemple os afastamentos. Além disso, conforme relatado anteriormente, a comissão deverá, também, aprovar os editais

que disciplinarão os afastamentos; analisar, deliberar e decidir sobre questões suscitadas pelos servidores sobre pedidos de afastamentos; solicitar o comparecimento de agentes públicos em reuniões com o fim de subsidiar decisões da omissão em matérias específicas; bem como analisar, deliberar e decidir sobre os casos omissos. Para uma melhor visualização, o Quadro 11, a seguir, apresenta a proposta:

Quadro 11 - Criação de uma normativa interna da UFJF que contemple o afastamento para pós-graduação *stricto sensu*

What? O quê?	Criação de uma normativa interna da UFJF que contemple o afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> , além de manter a comissão como uma instância para análise dos processos indeferidos em nível de recurso.
Who? Quem?	A Portaria SEI nº 1.906 de 19/11/2019, definiu como membros da comissão: um representante da Progepe, um representante da Propp, um representante da Proplan, um representante da Sintufejuf e um representante da Apes, sendo a presidência exercida pelo representante da Progepe.
Why? Por quê?	Pela análise dos dados coletados na pesquisa foi possível verificar a ausência de uma normativa interna da UFJF que contemple os afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> , com critérios predefinidos que permitam equanimidade dos pedidos. Além disso, manter a existência de uma comissão, nesses casos, é importante, pois atuará como instância recursal àqueles servidores que, por ventura, tiverem seus processos de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> indeferidos pelas chefias.
Where? Onde?	Universidade Federal de Juiz de Fora.
When? Quando?	No segundo semestre de 2020 a comissão deverá iniciar os trabalhos e a normativa deverá ser publicada no primeiro semestre de 2021.
How? Como?	Considerando que os membros já foram indicados, por meio da Portaria 1.906/19, e publicada a portaria de criação da comissão, ela deverá se reunir para a elaboração das diretrizes e critérios mínimos para a concessão dos afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> , com base na Lei nº 8.112/90, na Lei nº 11.091/2005, no Decreto nº 9.991/19 e na IN 201/2019. Essa comissão criará regras gerais e critérios que deverão ser atendidos em seleções internas realizadas pelas unidades, além de poder ser convocada para deliberar e decidir em casos omissos e como instância recursal.
How Much? Quanto?	Não haverá custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A pesquisa apontou que a concessão de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* na UFJF tem seu caráter discricionário voltado exclusivamente para as chefias. Como essas chefias não dispõem de uma norma específica para pautar as

suas decisões, o afastamento para pós-graduação *stricto sensu* acaba se constituindo em motivo de descontentamento por seus subordinados.

Portanto, a existência de uma comissão para a elaboração de uma normativa interna e para funcionar como instância recursal faz-se necessária, uma vez que determinará os parâmetros e os critérios necessários para analisar as solicitações de afastamento e analisará, em caso de recurso, se esses critérios foram atendidos.

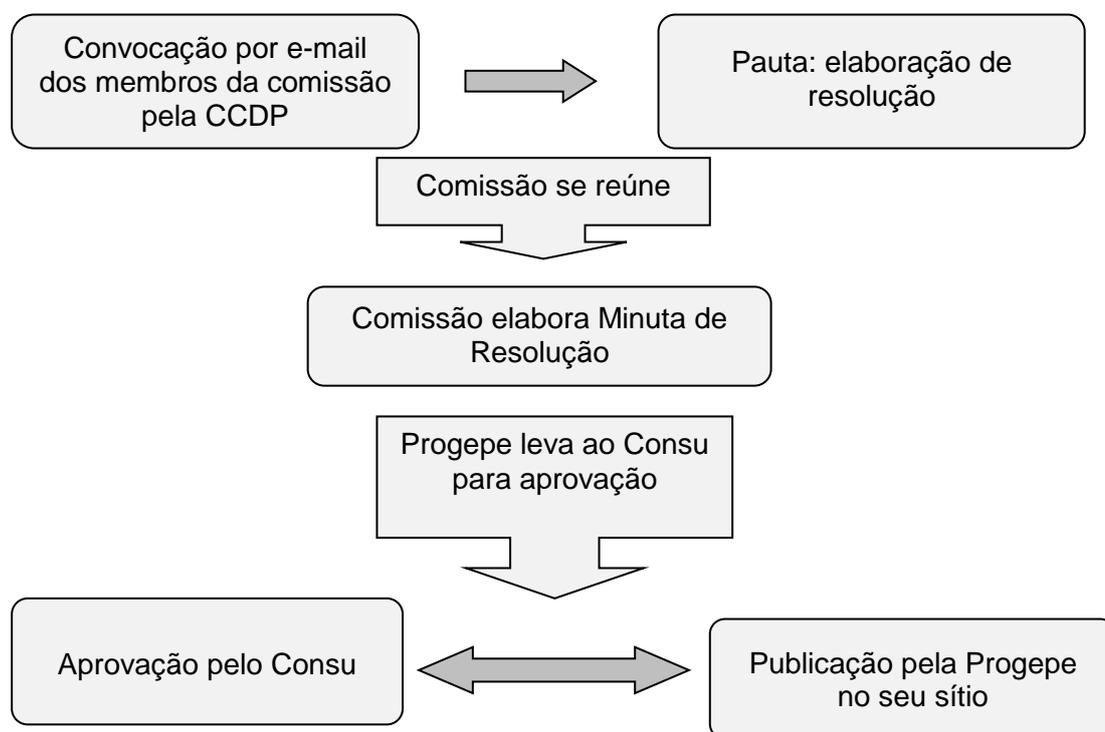
Considerando que a portaria de criação da comissão já foi publicada, deverá ser feita a convocação para que ocorra a reunião, com o fim de elaborar as diretrizes e os critérios mínimos para a concessão dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, com base na legislação em vigor que trata dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* – Lei nº 8.112, que trata do desenvolvimento da carreira TAE; Lei nº 11.091/2005; Decreto nº 9.991/19, que cria a nova PNDP; e a IN 201/2019, que regulamenta o Decreto nº 9.991/19.

Portanto, essa comissão elaborará a resolução que tratará dos afastamentos para pós-graduação para TAE e, em casos omissos ou em que couber recurso, será convocada para deliberar e decidir.

Devido à necessidade de adequação ao Decreto nº 9.991/19 e a falta de critérios, especialmente, concernentes ao afastamento dos TAE, a criação de normas específicas internas deverá ser publicada até o início do ano de 2021 para contemplar os afastamentos referentes às ações de desenvolvimento previstas para esse ano. Essa ação não trará custos à UFJF, uma vez que todos os membros pertencem à instituição e todas as atividades serão realizadas dentro da UFJF.

Como colocado, foi criada uma comissão “para definição das ações de desenvolvimento previstas no Decreto nº 9.991, de 28/08/2019, e no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP - desta Universidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019g, p. 1), sendo, portanto, pertinente a essa comissão criar uma resolução e se manter como órgão consultivo e deliberativo. Dessa forma, elaboramos o Fluxograma 5, determinando os passos que deverão ser dados para a elaboração da resolução:

Fluxograma 5 - Elaboração de resolução para afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Portanto, pelo fluxograma, é possível verificar as etapas em que se dará a elaboração da resolução, desde a convocação da comissão até a publicação da norma interna.

4.1.3 Criar evento anual para divulgação das dissertações e teses defendidas por servidores TAE

A pesquisa apontou que, na perspectiva dos TAE que responderam ao questionário, muitos gestores não veem importância na qualificação em nível de mestrado e doutorado no desenvolvimento das atividades diárias dos TAE. Apesar dessa visão, foi possível perceber pelos dados da pesquisa, que 92,2% dos TAE da UFJF que responderam ao questionário, são qualificados em nível de mestrado ou de doutorado.

Anualmente, grande número de servidores TAE vem se qualificando, sem, no entanto, essa situação ser de conhecimento de toda a instituição. Dessa forma, como reconhecimento do esforço empreendido pelos TAE, sugerimos a organização

de um simpósio, com mostras dos trabalhos de dissertações e teses em *banners* e apresentação de alguns trabalhos, com exposição dos servidores.

Ressaltamos que, nos anos de 2017 e 2018, houve, por iniciativa da Progepe, uma mostra de teses e dissertações para comemorar a semana do servidor, com a apresentação de trabalhos de TAE e docentes em *banners* que ficaram em exposição no saguão da Reitoria.

O evento sugerido neste trabalho terá como objetivo divulgar os trabalhos elaborados pelos TAE e que tenham ligação direta com o ambiente organizacional em que atuam, além de contar com a exposição e debates sobre os trabalhos apresentados.

O evento terá ampla divulgação, com notas no site da UFJF, além de e-mail enviado a todos os servidores, convidando-os para inscreverem seus trabalhos. O Quadro 12 apresenta o referido evento, de acordo com a ferramenta 5W2H:

Quadro 12 - Evento anual para divulgação das dissertações e teses dos TAE da UFJF

What? O quê?	Simpósio para apresentação das dissertações e teses dos servidores da UFJF.
Who? Quem?	Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas.
Why? Por quê?	Para divulgar as pesquisas em nível de mestrado e doutorado dos TAE da UFJF que tenham ligação direta com o ambiente organizacional em que atuam.
Where? Onde?	Universidade Federal de Juiz de Fora.
When? Quando?	1º Simpósio em 2021.
How? Como?	A Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas deverá criar o evento, com o apoio da Progepe. Para realização do evento, deverá solicitar o apoio da Diretoria de Imagem Institucional (DII), que divulgará o evento no site da UFJF e encaminhará e-mail a todos os TAE da instituição. A CCDP receberá as inscrições e o <i>banner</i> em PDF e solicitará a confecção, com o apoio da DII, além de contar com a mesma diretoria para organizar o cerimonial de abertura e de encerramento.
How Much? Quanto?	O evento será custeado pelo orçamento disponível para encargos de curso e concurso.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na pesquisa realizada, evidenciou-se a necessidade de proporcionar, aos servidores da instituição, meios de divulgar a importância dos trabalhos que vêm sendo produzidos nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, principalmente, por

que muitos desses trabalhos têm ligação direta com o ambiente organizacional e, até mesmo com a função que exercem, haja vista que o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, por exemplo, propõe que seja analisado um caso de gestão relacionado ao trabalho desempenhado pelo servidor. Com isso, o servidor relata uma situação do seu trabalho, elabora um caso de gestão, pesquisa sobre o assunto e propõe um plano de ação para tratar o problema encontrado.

Apesar disso, a necessidade de afastamentos de TAE para pós-graduação *stricto sensu* fica prejudicada, quando comparada à necessidade de afastamentos de docentes, em que a qualificação é exigida, até mesmo pela natureza da atividade, como podemos observar em uma das entrevistas: “para os docentes já é mais natural fazer os cursos de mestrado e doutorado e até o pós-doutorado. O afastamento para os TAE é importante, mas deve ser bem usado” (COORDENADORA DA CCDP, entrevista realizada em 25 de maio de 2020).

Portanto, é muito importante criar um evento para divulgar os trabalhos de pesquisas de mestrado e doutorado dos TAE, de modo a demonstrar que estão se qualificando e que os incentivos recebidos estão sendo bem aplicados, gerando ganhos tanto para o servidor quanto para a instituição.

Para a divulgação e organização, a CCDP contará com o apoio da Diretoria de Imagem Institucional, que divulgará nota no site da UFJF, bem como encaminhará e-mail para todos os servidores a fim de divulgar o edital, possibilitando uma ampla participação dos servidores.

A proposta é que o 1º Simpósio seja organizado em 2021, considerando a situação atual, na qual os servidores da UFJF estão em afastamento social devido à pandemia causada pela Covid-19. Frisa-se que o valor para custear as despesas será buscado no orçamento reservado para os encargos de curso e concurso.

Com isso, tentamos com este PAE propor ações adequadas à realidade da Progepe e da UFJF. As propostas foram pensadas de acordo com as necessidades de qualificação e capacitação dos servidores TAE que, muitas vezes, para se qualificarem necessitam utilizar da prerrogativa do afastamento para pós-graduação *stricto sensu* e precisam ter sua qualificação reconhecida, tanto pelo próprio crescimento pessoal, quanto para o crescimento da instituição, que terá à disposição um quadro de servidores capacitados e preparados para resolver as demandas que lhes são impostas.

Foi pensando na valorização do servidor que idealizamos um Simpósio que, conforme a Pró-Reitora Kátia Maria de Oliveira e Castro, destacou: “a mostra é um retorno para a instituição dos investimentos em desenvolvimento e capacitação. Além de ser a oportunidade de todos os setores estarem em movimento e evolução”. O Esquema 2, a seguir, demonstra como que será realizado o evento:

Esquema 2 - Simpósio para apresentação de dissertações e teses



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.2 CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS SOBRE O PLANO DE AÇÃO

Com o objetivo de avaliar as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças do plano de ação sugerido neste trabalho, utilizamos a matriz *SWOT* ou FOFA, em língua portuguesa, a qual se trata de uma técnica de planejamento utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas ao planejamento de projetos, conforme Quadro 13, a seguir:

Quadro 13 - Matriz SWOT (FOFA) sobre o Plano de Ação Educacional proposto

O que ajuda ou atrapalha no alcance dos objetivos do PAE?	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno (UFJF)	<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipe capacitada e integrada para desenvolvimento das atividades. ● Possibilidade de capacitação e qualificação formal. ● Apoio da Administração Superior às decisões técnicas. ● Participação coletiva no aperfeiçoamento de procedimentos e normas institucionais. ● Possibilidade de recebimento de bolsa para qualificação. ● Visão da necessidade de desenvolvimento. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Deficiência na comunicação e nas parcerias intersetoriais. ● Resistência a mudanças. ● Dificuldade em reunir a comissão para a elaboração de uma resolução que contemple os afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i>. ● Demora na tomada de decisões. ● Sistemas de dados insuficientes. ● Regulamentação não atualizada. ● Falta de formação para o trabalho. ● Não foi realizado o dimensionamento da força de trabalho na UFJF.
Ambiente Externo	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Visão positiva da atuação da UFJF na sociedade, com a prestação de serviços de qualidade. ● Desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à administração pública, como o SEI e os módulos do Sigepe. ● Transparência. ● Recomendações do controle externo. ● Trabalho a distância. ● Cursos de capacitação e qualificação. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Restrição dos processos de recrutamento, seleção e movimentação de pessoas. ● Extinção e/ou vedação de provimento de cargos públicos efetivos. ● Desvalorização dos servidores públicos. ● Crise econômica e política. ● Reforma administrativa. ● Mudanças constantes na legislação.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o processo de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* e as políticas de qualificação e capacitação da UFJF nos permitiu trazer à discussão o desenvolvimento de pessoas, que é considerado uma área de grande importância para o serviço público brasileiro, tanto pela busca de eficiência e eficácia na prestação de serviços à população, como para o ambiente profissional da instituição, além de possibilitar o crescimento pessoal do servidor.

Para desenvolver o tema, o presente estudo teve como objetivo compreender quais procedimentos poderiam ser adotados pela UFJF para regulamentar a concessão dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, à luz do Decreto nº 9.991/19. Para isso, foi feita a seguinte pergunta norteadora: quais medidas poderiam ser adotadas pela UFJF para subsidiar os pedidos de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), levando em conta as alterações trazidas pelo Decreto nº 9.991/19?

Dessa forma, iniciamos o trabalho verificando os procedimentos adotados na concessão dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* para TAE no âmbito da UFJF, antes da entrada em vigor do Decreto nº 9.991/19, ou seja, 6 de setembro de 2019 e, também, após a vigência do referido decreto, a fim de verificar o que já foi feito e o que ainda precisa se adequar ao decreto.

Para isso, procuramos descrever quais procedimentos eram adotados pela Universidade Federal de Juiz de Fora para concessão de afastamentos antes do Decreto nº 9.991/19, bem como analisamos quais mudanças e adequações foram feitas e quais os impactos ocorreram ou poderão ocorrer no processo de adequação às normativas externas e, por fim, com base no caso de gestão, na literatura pesquisada sobre o tema e na pesquisa de campo, propusemos um plano de ação a partir das necessidades encontradas, para suprir eventuais lacunas no processo de afastamento de acordo com a legislação vigente.

Portanto, coube destaque nesta pesquisa a publicação do Decreto nº 9.991/19, que regulamentou artigos da Lei nº 8.112/90, no que se refere aos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* e determinou a necessidade de planejamento anual das ações de desenvolvimento por meio da elaboração do PDP, além de determinar que os afastamentos devem ser precedidos de “processo seletivo conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do Sipec, com critérios

de elegibilidade isonômicos e transparentes” (BRASIL, 2019a, recurso on-line) em que se fez necessária a averiguação desses processos quanto à adequação às exigências do decreto.

Na pesquisa realizada, foi constatado que o decreto carece de maior divulgação, principalmente com relação ao PDP, que ainda é pouco conhecido e não tem a participação de grande parte dos servidores. Para resolver essa situação, propusemos um plano de ação voltado para uma maior divulgação do PDP, no momento de sua elaboração, com vídeos, palestras e *workshop*.

Além disso, verificamos que a instituição não conta com uma resolução para tratar dos afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* e que não há um processo seletivo interno para afastamento de TAE. Nesse sentido, foi elaborada uma proposta de ação com a criação de uma resolução com critérios e procedimentos específicos para as unidades elaborarem seus processos seletivos, permitindo um tratamento equânime aos servidores TAE.

Conforme verificado na pesquisa, atualmente, a liberação para o afastamento depende apenas da anuência da chefia imediata e esses gestores, muitas vezes, consideram que a qualificação é mais pertinente aos servidores docentes, trazendo insatisfações aos servidores TAE e, conseqüentemente, gerando conflitos no ambiente de trabalho. Assim, para dar mais visibilidade às qualificações dos servidores TAE, principalmente quando ligadas ao ambiente organizacional em que atuam, buscando, portanto divulgar e valorizar essas pesquisas elaboramos um plano de divulgação e valorização desses trabalhos, por meio de um simpósio.

Ainda de acordo com o que foi colocado neste trabalho, vimos que os servidores TAE possuem planos de carreira específicos, que contemplam progressões e incentivos pecuniários na carreira mediante qualificação e capacitação profissional. Esses planos de carreira estabelecem padrões de vencimento de acordo com as capacitações e qualificações realizadas após o ingresso no cargo, sendo que, muitas vezes, para se capacitarem ou qualificarem, os servidores precisam utilizar do benefício do afastamento por inúmeras razões, já expressas no decorrer do texto.

Assim, propor um PAE com o objetivo de aclarar a situação, além de possibilitar que a instituição se adeque às normas legais, é fundamental para garantir a previsibilidade das ações, a legalidade e a segurança das decisões. Todo

esse processo foi embasado nos referenciais teóricos, que deram sustentação ao questionamento inicial.

Por fim, cabe um elogio à instituição UFJF que, mesmo em tempos de orçamentos reduzidos e ameaças à educação pública federal, vem se dedicando à qualificação de seus servidores, inclusive disponibilizando parte do seu orçamento para a formação deles, como vimos na pesquisa e, com isso, tem alcançado um número expressivo de servidores TAE com qualificação em nível de mestrado e doutorado, o que também pode ser constatado na pesquisa.

O tema pesquisado é complexo, envolve muitas situações e muitas possibilidades de pontos de vista, conforme verificamos no momento da análise dos dados. Portanto, sabemos que estamos distantes de esgotar o assunto, mas esperamos ter contribuído com o aperfeiçoamento do processo de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* e que este trabalho possibilite a melhoria nos processos de afastamento à medida que se tornem mais claros e com critérios específicos. Por fim, sugerimos que novas pesquisas nesta área sejam realizadas, contribuindo para que a UFJF tenha uma política de desenvolvimento de pessoas que, cada vez mais, atenda seus servidores e ao seu desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo**. 7. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005. 820 p.

ANDRADE FILHO, D. A. A Constituição inacabada: a ânsia permanente pela reforma da Carta de 1988. *In*: DANTAS, B. *et al.* **Constituição de 1988**: o Brasil 20 anos depois - Os alicerces da redemocratização. Brasília, DF: Senado Federal, 2008. p. 43-62. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/volume-i-constituicao-de-1988>. Acesso em: 4 maio 2019.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* (org.). **Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, mar./ago. 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200003. Acesso em: 15 jun. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 jun. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, 2006c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 6 dez. 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1998. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-norma-pl.html>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960.** Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1960. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm#:~:text=LEI%20No%203.858%2C%20DE,Gerais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias. Acesso em: 3 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 24 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 12 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** [...] Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República,

2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 16 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019e. Disponível em: https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2019/11/guia_para_elaboracao_doo_pdp_20190911.pdf. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 14 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 23 out. 2019c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/Nota-T%C3%A9cnica-SEI-n%C2%B07058-2019-ME-ALPDF-2019-1.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 404, de 23 de abril de 2009**. Subdelega competência aos Reitores das Universidades Federais. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/port404.pdf>. Acesso em: 2 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **GESPÚBLICA: Autoavaliação da Gestão Pública**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, 2019d. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/autoavalia%C3%A7%C3%A3o-da-gest%C3%A3o-p%C3%BAblica>. Acesso em: 19 ago. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade 3.792 - Rio Grande do Norte**. Ação direta de inconstitucionalidade. Lei nº 8.865/06 do Estado do Rio Grande do Norte. Obrigação de a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte prestar serviço de assistência judiciária, durante os finais de semana aos necessitados presos em flagrante delito. Violação da autonomia universitária. Vício formal. Ação julgada procedente. Modulação. Efeitos ex nunc. Relator: Min. Dias Toffoli, 22 de setembro de 2016. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=13259125>. Acesso em: 12 out. 2019.

CARDOSO, S. P. Q. C. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE**. 2017.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em:

[https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/25723/1/Disserta%
c3%a7%c3%a3o%20de%20Mestrado%20-%20Silvy%20Priscila%20de%20Queiroz%20Cerqueira%20Cardoso.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/25723/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20Mestrado%20-%20Silvy%20Priscila%20de%20Queiroz%20Cerqueira%20Cardoso.pdf). Acesso em: 5 set. 2019.

CAVALCANTE, J. C. *et al.* Capacitação de servidores públicos: uma análise dos eixos da política implantada na Ufal. *In: CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 1., 2016, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Profiap, 2016. Disponível em:

<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2019.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-123, jan./mar. 1993. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8707/7437>. Acesso em: 18 dez. 2019.

COSTA, C. P. **Licença para capacitação na Universidade Federal de Juiz de Fora**: uma análise do processo. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/licenca-para-capacitacao-na-universidade-federal-de-juiz-de-fora-uma-analise-do-processo/>. Acesso em: 18 jul. 2019.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada ao cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, n. 3, p. 40-73, jul./set. 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331/337>. Acesso em: 4 jan. 2020.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990. 368 p.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>. Acesso em: 28 out. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. 218 p.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas por competências na Administração Pública. *In: MENEZES, J. M.; LOPES, J. J. (coord.). Diálogos de gestão: novos ângulos e várias perspectivas*. Curitiba: Editora JML, 2013. p. 167- 88.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL. **Análise Preliminar do GT Educação da FASUBRA do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Brasília, DF, set. 2019. Disponível em: http://www.sintufmt.org.br/arquivos/255/conteudo/imagens/872524/analise_do_decreto_9991_versao_final.pdf. Acesso em: 13 dez. 2019.

FERREIRA, M. C. V. *et al.* Desvio de Função: o caso da Universidade Federal de Viçosa. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 31., set. 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. Disponível em: anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GPR-A1077.pdf. Acesso em: 23 ago. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

GONÇALVES, M. D. A. P. Gestão Pública sob novo paradigma da eficiência. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 23 abr. 2012. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-gestao-publicasob-o-novo-paradigma-da-eficiencia,36535.html>. Acesso em: 12 jun. 2019.

HADDAD, S. A educação continuada e as políticas públicas no Brasil. **Revista de Educação de Jovens e Adultos**, v.1, p. 27-38, ago. 2007. Disponível em: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article985>. Acesso em: 24 nov. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo 2018**: relatório consolidado da IES. [Brasília, DF: Inep], set. 2019. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/83/2017/07/Relatorio-Consolidado-UFJF-2018.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Escolas de Governo**. [Brasília, DF: Inep], out. 2015. Disponível em: <http://inep.gov.br/escolas-de-governo#:~:text=As%20Escolas%20de%20Governo%20s%C3%A3o,e%20a%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20das%20pol%C3%ADticas>. Acesso em: 10 jun. 2019.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília, DF: Capes/UAB, 2010. 182 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 320 p.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, E. M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, fev. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1999. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en. Acesso em: 26 maio 2019.

MANFREDINI, R.; FROM, D. A.; SELOW, M. A importância da capacitação de servidores no setor público. **Vitrine de Produção Acadêmica**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 510-514, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/54185045-A-importancia-da-capacitacao-de-servidores-no-setor-publico.html>. Acesso em: 9 de julho de 2019.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/114753>. Acesso em: 12 jul. 2019.

MARTINS, L. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 1997. 61 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1748>. Acesso em: 1 jun. 2019.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. 1232 p.

MOMM, L. **Mercado de trabalho e desemprego: oferta e demanda de emprego via Internet, uma nova tendência**. Estudo de caso no Banco Nacional de Empregos - BNE. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86660/224518.pdf>. Acesso em: 19 maio 2020.

NAZARÉ, C. L. G. **A capacitação docente no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: a visão dos gestores de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/3804/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Carmen%20Gonelli.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

PEREIRA, J. M. Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. **Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica**, Málaga,

Espanha, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004. Disponível em:
<http://repositorio.unb.br/handle/10482/885>. Acesso em: 5 out. 2019.

PEREIRA, L. C. B. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, n. 47, v. 1, jan./abril. 1996. Disponível em:
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2019.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997. 275 p.

PEREZ, M. A. **A Administração Pública democrática**: institutos de participação popular na Administração Pública. Belo Horizonte: Fórum, 2004. 245 p.

PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: UFSC; Brasília, DF: Capes/UAB, 2010, 186 p.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981. 210 p.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

ROMAN, A. R. **Atendimento ao cidadão**: competências essenciais do servidor público. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2014. 41 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1687>. Acesso em: 5 jun. 2019.

RUA, M.G. Administração pública gerencial e ambiente de Inovação: o que há de novo na Administração Pública Federal Brasileira. *In*: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (org.). **Administração Pública Gerencial**: a Reforma de 1995. Brasília, DF: Editora UnB, 1999.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 184 p.

SANTOS, R. M.; VICENTIN, R. Administração Pública: a necessidade de qualificação profissional técnico-científica dos funcionários públicos como fim para um atendimento de excelência aos cidadãos. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, n. 3369, set. 2012. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22624/administracao-publica-a-necessidade-de-qualificacao-profissional-tecnico-cientifica-dos-funcionarios-publicos-como-fim-para-um-atendimento-de-excelencia-aos-cidadaos>. Acesso em: 24 de nov. 2019.

SAVIOLI, N. **Carreira**: manual do proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 121 p.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: PANTOJA, M. J.;

CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, R. P.; LOPES, L. C. A.; DUTRA, R. S. A importância da qualificação dos servidores públicos para a Administração Pública. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, ago. 2019. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_importancia_da_qualificacao_dos_servidores_publicos_para_a_administracao_publica.pdf. Acesso em: 19 ago. 2019.

SINDICATO DOS DOCENTES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CEARÁ. **Parecer nº 02/2019 - Constitucionalidade e legalidade do Decreto nº 9.991/2019**. [Fortaleza: ADUFC], 30 set. 2019. Disponível em: <http://adufc.org.br/wp-content/uploads/2019/10/PARECER-ADUFC-2-DECRETO-9991-2019-CIRCULA%C3%87%C3%83O-ABERTA-compactado.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2019.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. **Nota Técnica Decreto nº 9.991, de 28.9.19**. [Brasília, DF: Andes-SN], set. 2019. Disponível em: <https://www.apesjf.org.br/wp-content/uploads/nota-t%C3%A9cnica-.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2019.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: CIGU, dez. 2014. p. 1-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 jun. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan, 2001. 320 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Apresentação**. [Juiz de fora: UFJF], 2019b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 2 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 01/2012, de 16 de fevereiro de 2012**. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano2012/>. Acesso em: 18 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 07/2019, de 25 de fevereiro de 2019**. Altera a Resolução 25/2017, que altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2019d. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2019/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o->

07.2019_Consum_UFJF-Valida%C3%A7%C3%A3o-Nova-Estrutura-PROGEPE.pdf.
Acesso em: 6 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 08/2020, de 2 de março de 2020**. Altera a Resolução 51/2016 Consu, que dispõe sobre o Programa de Apoio à Qualificação para servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupante de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação e de Magistério Federal (PROQUALI/UFJF). Juiz de Fora: Conselho Superior, 2020f. Disponível em: https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2020/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o_08.2020_CONSU_Proquali.pdf. Acesso em: 15 mar. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 09/2007, de 27 de junho de 2007**. Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2007. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/resolucao-09-2007-procap.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 24/2006, de 24 de novembro de 2006**. Aprova o Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação e seus programas. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2006. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2009/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-24-2006.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 36/2017, de 13 de julho de 2017**. Estabelece o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - PRODIM. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2017. Disponível em: https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_36.2017_CONSU_Dimensionamento7.pdf. Acesso em: 3 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 40/2010, de 20 de dezembro de 2010**. Institui o Programa de Apoio à Qualificação – Graduação e PósGraduação Stricto Sensu – mediante de Bolsas para Servidores TécnicoAdministrativos em Educação e Docentes efetivos da UFJF (PROQUALI/UFJF). Juiz de Fora: Conselho Superior, 2010. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cis/files/2010/03/Resolu%c3%a7%c3%a3o-40-2010-CONSUI-PROQUALI.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 51/2016, de 26 de julho de 2016**. Reformula o Programa de Apoio à Qualificação para servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação e de Magistério Federal (PROQUALI/UFJF). Revoga as Resoluções nº 40/2010 e nº 07/2013 do Conselho Superior e dá outras providências. Juiz de Fora: Conselho

Superior, 2016. Disponível em:
[https://www2.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%
c3%a7%c3%a3o-51.2016-CONSU-PROQUALI.pdf](https://www2.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%c3%a7%c3%a3o-51.2016-CONSU-PROQUALI.pdf). Acesso em 15 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Estatuto da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 28 set. 1998. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Estrutura Organizacional da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 2019c. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/transparencia/wp-content/uploads/sites/91/2019/01/Estrutura-Organizacional-da-UFJF-A4-v1.12-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): 2016 – 2020**. Juiz de Fora: UFJF, 22 dez. 2015c. Disponível em:
https://www2.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf. Acesso em: 23 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 12096/2015-13**. Juiz de Fora: UFJF, 2015b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 13995/2015-25**. Juiz de Fora: UFJF, 2015a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Processo nº 22013/2014-13**. Juiz de Fora: UFJF, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Afastamentos em 2017, 2018 e 2019**. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2020a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Ata da reunião da Comissão Gestora Proquali da Universidade Federal de Juiz de Fora, realizada aos 5 dias do mês de setembro de 2018**. Juiz de Fora: UFJF, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Coordenação CCDP**. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2019e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/ccdp/coordenacao/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Edital de seleção de bolsistas e formação de cadastro de reserva nº 01/2019 - Comissão Gestora Proquali**. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2 jan. 2019f. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/files/2011/02/Edital-PROQUALI-2019-Publicado.pdf>. Acesso em: 3 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Edital de seleção de bolsistas nº 01/2020 - Comissão Gestora Proquali**. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 31 jan. 2020d. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe//files/2020/01/Edital-01-2020-PROQUALI-PUBLICADO.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Relatório de servidores que receberam bolsa Proquali (2011-2019)**. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2020e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **RH – 101: Afastamento para Pós-graduação TAE**. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, nov. 2019a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Reitoria. **Portaria/SEI nº 1.906, de 19 de novembro de 2019**. Institui comissão para definição das ações de desenvolvimento previstas no Decreto nº 9.991, de 28/08/2019, e no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP desta Universidade. Juiz de Fora: Reitoria, 2019g.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. **Quantitativo de servidores em abril de 2020**. Juiz de Fora: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, 2020b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. **Relatório de Titulações/Formação de servidores em julho de 2020**. Juiz de Fora: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, 2020c.

URIS, A. **O livro de mesa do executivo**. São Paulo: Pioneira, 1989. 284 p.

VIEIRA, F. O. Limitações no desenvolvimento e na carreira de funcionários técnico administrativos nas universidades do Rio de Janeiro. *In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO*, 27., 2004, Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: Anped, 2004. p. 1-18. Disponível em: <http://27reuniao.anped.org.br/gt09/t097.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2019.

VINCI JÚNIOR, W. J.; VINCI, L. V. D. Eficiência no serviço público é responsabilidade de toda sociedade. **Revista Consultor Jurídico**, São Paulo, 22. fev. 2016. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-fev-22/mp-debate-eficiencia-servico-publico-responsabilidade-toda-sociedade?imprimir=1>. Acesso em: 13 set. 2019.

WEBER, M. Burocracia. *In: Ensaios de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. p. 229-282.

WEBER, M. **O que é a burocracia**. Conselho Federal de Administração, Brasília, DF, [19-?], 85 p.

ZUCCO, F. **A importância da qualificação permanente dos servidores públicos em licitações**. [Itajaí: RCC], 5 abr. 2017. Disponível em: <https://www.rcc.com.br/blog/a-importancia-da-qualificacaopermanente-dos-servidores-publicos-em-licitacoes/>. Acesso em: 13 jul. 2019.

APÊNDICE A – Ambiente Organizacional

Ambiente Organizacional	Atividades Desenvolvidas
ADMINISTRATIVO	Gestão administrativa e acadêmica envolvendo planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de auditoria interna, organização e métodos, orçamento, finanças, material, patrimônio, protocolo, arquivo, administração e desenvolvimento de pessoal, saúde do trabalhador, higiene e segurança no trabalho, assistência à comunidade interna, atendimento ao público e serviços de secretaria em unidades acadêmicas e administrativas.
ARTES, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO	Planejamento, elaboração, execução e controle das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, nos laboratórios, oficinas, teatros, galerias, museus, cinemas, editoras, gráficas, campos de experimento ou outras formas e espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das artes, comunicação e difusão. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: comunicação, artes, desenho industrial, museologia, relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, cinema, produção cultural, produção visual, mídia e ciências da informação.
CIÊNCIAS DA SAÚDE	Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão, assistência e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, hospitais, ambulatórios, áreas de processamento de refeições e alimentos, campos de experimento ou outros espaços onde ocorre a produção e a transmissão do conhecimento no ambiente da saúde das Ciências da Saúde. Integram este campo as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento dos seus objetivos: medicina, odontologia, farmácia, nutrição, serviço social, ciências biomédicas, saúde coletiva, fonoaudiologia, fisioterapia, terapia ocupacional, radiologia, educação física, psicologia, enfermagem e medicina veterinária.
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa, extensão, assistência e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Biológicas.

	<p>Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: matemática, estatística, química, oceanografia, biologia geral, botânica, zoologia, morfologia, fisiologia, bioquímica, biofísica, farmacologia, imunologia, ecologia, parasitologia, bioengenharia, medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, saúde coletiva, zootecnia, medicina veterinária, tecnologia de alimentos, educação, biomedicina e microbiologia.</p>
<p>CIÊNCIAS EXATAS E DA NATUREZA</p>	<p>Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Exatas e da Natureza. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: meteorologia, geologia, topografia, cartografia, saneamento, química, física, matemática, extração mineral, obras, extração e refino de petróleo e gás natural, geologia, probabilidade estatística, ciências da computação, tecnologia da informação, astronomia, geociências, oceanografia, engenharias: civil, de minas, materiais e metalúrgica, elétrica, eletrônica, telecomunicações, mecânica, sanitária, química, de produção, nuclear, transportes, naval e oceânica, aeroespacial e biomédica.</p>
<p>CIÊNCIAS HUMANAS, JURÍDICAS E ECONÔMICAS</p>	<p>Planejamento, execução e avaliação das atividades de pesquisa e extensão e de apoio ao ensino em sala de aula, nos laboratórios, oficinas, campos de experimento ou outros espaços onde ocorram a produção e a transmissão do conhecimento no campo das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas. Integram esse ambiente as seguintes áreas, além de outras que em cada instituição forem consideradas necessárias ao cumprimento de seus objetivos: direito, administração, economia, demografia, pedagogia, comunicação, serviço social, economia doméstica, turismo, filosofia, sociologia, ciências sociais, estudos sociais, arquitetura e urbanismo, antropologia, arqueologia, história, geografia, psicologia, educação, ciências políticas, linguísticas, letras, cartografia, história natural, história da educação, relações internacionais, cooperativismo e ciências contábeis.</p>

INFORMAÇÃO	Gestão do sistema de informações institucionais envolvendo planejamento, execução, coordenação e avaliação de projetos e atividades nas áreas de microfilmagem, tecnologia da informação, ciências da informação, comunicação, biblioteconomia, museologia e arquivologia.
INFRA-ESTRUTURA	Planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de construção, manutenção, conservação e limpeza de prédios, veículos, máquinas, móveis, instrumentos, equipamentos, parques e jardins, segurança, transporte e confecção de roupas e uniformes.

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com a Coordenadora da CCDP

Pergunta	Objetivo
01) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sobre a sua formação, sua experiência profissional, sobre a função que ocupa e há quanto tempo.	Conhecer o entrevistado e a Instituição.
02) Considerando que a capacitação é um processo permanente e deliberado que ocorre por meio de ações de aperfeiçoamento e que a qualificação trata-se de um processo de aprendizagem por meio de ações de educação formal, como você avalia a necessidade de capacitação e qualificação profissional no serviço público?	Verificar qual a importância que tem a qualificação e capacitação na Instituição e no serviço público em geral.
03) São oferecidas oportunidades de capacitação e qualificação pela UFJF aos seus servidores? Quais?	Conhecer as políticas de qualificação e capacitação já implementadas na Instituição.
04) Como você avalia o afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> , ou seja, Mestrado e Doutorado, enquanto instrumento de capacitação e qualificação no serviço público?	Verificar se a instituição reconhece que a dedicação, por meio do afastamento das atividades, favorece um desempenho melhor da capacitação e qualificação.
05) Quais as principais mudanças e possíveis impactos foram trazidos com o Decreto nº 9991/19?	Entender até que ponto o novo regulamento instituído pelo decreto 9991/19 alterou a forma em que a capacitação vinha sendo tratada na Instituição.
06) Como ocorre, atualmente, a análise dos pedidos de Afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> ?	Verificar se de fato já foi feita alguma modificação no processo.
07) O Decreto nº 9991/19 estabelece a necessidade de processo seletivo para os afastamentos para pós-graduação. Como tem sido feita essa seleção?	Verificar se as exigências feitas por meio do decreto estão sendo atendidas e de que forma.
08) Em sua análise, quais os entraves ou desafios enfrentados pela CCDP na rotina dos processos relacionados aos afastamentos para pós-graduação <i>stricto sensu</i> ?	Quais as maiores dificuldades operacionais que envolvem os afastamentos.
09) Quais critérios são utilizados, atualmente, na análise dos pedidos de Afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> de TAE?	Verificar se existem critérios e quais são na operacionalização dos pedidos.

10) Em sua opinião, esses critérios são suficientes para permitir um tratamento equânime a todos os servidores?	Constando que existem critérios se eles são suficientes e atende de forma justa todos os servidores.
11) A PROGEPE tem algum papel na análise do mérito dos pedidos de afastamento?	Verificar o papel da PROGEPE. Se apenas operacional, fornecendo meios para que o afastamento ocorra.
12) Você tem conhecimento de possíveis dificuldades vivenciadas pelas chefias quando da apreciação dos pedidos de afastamento?	Levantar principais dificuldades que envolvem as diversas unidades formadoras da UFJF, quando se trata de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> .
13) Você já recebeu queixas ou reclamações sobre processos indeferidos pelas chefias? Se sim, geralmente são por quais razões?	Verificar os motivos que levam aos indeferimentos dos pedidos quanto ao mérito.
14) Quais são as maiores dificuldades na tramitação desses processos (se existirem)?	Verificar problemas no operacional e na tramitação.
15) Quais foram as principais queixas dos servidores para a adequação ao Decreto nº 9991/19?	Verificar a dificuldade de adaptação ao Decreto 9991/19.
16) Quais são, na sua opinião, as necessidades de aprimorar os trâmites do processo de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> , no que se refere ao servidor TAE?	Verificar a necessidade de melhoria no processo.
17) Quais as suas sugestões para o aprimoramento do processo de afastamento na UFJF?	Atentar para a visão daqueles que trabalham o processo na prática.

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Pergunta	Objetivo
01) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sobre a, sua formação, a sua experiência profissional, sobre a função que ocupa e há quanto tempo.	Conhecer o entrevistado e a Instituição.
02) Considerando que a capacitação é um processo permanente e deliberado que ocorre por meio de ações de aperfeiçoamento e que a qualificação trata-se de um processo de aprendizagem por meio de ações de educação formal, como você avalia a capacitação e a qualificação enquanto instrumento de desenvolvimento profissional no serviço público?	Verificar qual a importância que tem a qualificação e capacitação na Instituição e no serviço público em geral.
03) Quais informações são disponibilizadas pela UFJF ao servidor recém-empossado, no tocante à capacitação e a qualificação?	Verificar se no momento de ingresso ocorre uma apresentação adequada da Instituição e as informações pertinentes as políticas que a instituição possui de capacitação e qualificação.
04) Quais oportunidades de capacitação são oferecidas pela Universidade aos seus servidores?	Verificar quais são as políticas de capacitação já existentes.
05) Com o Decreto nº 9991/19, a unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade passou a ser a responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP. Quais os impactos e as ações que foram tomadas por esta Pró-Reitoria para atender a essa determinação?	Verificar se a PROGEPE atendeu as exigências trazidas pelo decreto. Se alguma ação foi tomada e quais precisam ser implementadas.
06) Como é feito o levantamento anual de necessidade de desenvolvimento dos servidores da UFJF?	Verificar se a UFJF faz levantamento das necessidades para cumprir os objetivos a que se propõe.
07) Quais as medidas adotadas pela PROGEPE para garantir que ações de desenvolvimento aconteça de maneira equânime a todos os servidores, conforme estabelece a instrução normativa nº 201/2019?	Se foram adotadas medidas para que se estabeleça a equidade quando se tratar de afastamento, considerando a instituição em seu conjunto.

08) Quais são os entraves encontrados pela PROGEPE no que se refere às políticas de capacitação e qualificação para que ocorra o desenvolvimento profissional no serviço público?	Verificar se existem dificuldades na implementação de políticas de capacitação.
09) Na sua percepção, qual o maior entrave na concessão de afastamento para pós-graduação no que se refere ao servidor TAE?	Verificar qual a maior dificuldade quando nos referimos ao afastamento de TAE.
10) Você tem conhecimento de quais as possíveis dificuldades vivenciadas pelas chefias quando da apreciação dos requerimentos para afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> de servidor TAE?	Verificar qual o maior problema enfrentado pelas chefias para conceder o afastamento.
11) Você já recebeu queixas ou reclamações sobre processos indeferidos pelas chefias? Se sim, geralmente são por quais razões?	Verificar se a posição da chefia é entendida pelos TAE e se eles vislumbram uma outra alternativa.
12) Quais as suas sugestões para o aprimoramento do processo de afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> na UFJF?	Elencar possíveis soluções para melhoria do processo de afastamento para pós-graduação de TAE.

APÊNDICE D – Questionário enviado aos servidores TAE da UFJF

05/06/2020

AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCA...

AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa que tratará do tema: AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. A pesquisa se faz necessária para a elaboração de dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública- CAEd/UFJF, cujo objetivo é averiguar os procedimentos adotados na concessão dos afastamentos para pós-graduação stricto sensu para TAE, no âmbito da UFJF, antes da entrada em vigor do Decreto nº 9991/19, ou seja, 06 de setembro de 2019 e, após a vigência do referido Decreto, verificando qual a formação, faixa etária dos servidores, se conhecem o novo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, dentre outras questões pertinentes ao tema, a fim de verificar se com o novo Decreto houve um ganho para os servidores TAE, quando buscam se capacitar e, para isso, precisam se afastar de suas atividades laborais para alcançar os objetivos pretendidos. Com base na pesquisa realizada, será proposto um plano de ação para auxiliar a UFJF na gestão dos pedidos de afastamentos, para que haja isonomia no tratamento dos afastamentos para pós-graduação stricto sensu dentro da Instituição. Acrescentamos que sua participação é voluntária e, caso opte por não participar não haverá qualquer prejuízo a sua situação como servidor da Instituição. A pesquisadora se compromete a não divulgar o seu nome e não o identificar. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Com base no exposto, declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Em casos de maiores esclarecimentos: silvanacastro.mestrado@caed.ufjf.br

Desde já agradecemos sua participação!!

Pesquisador Responsável: Silvana de Paula Castro

Suporte de Pesquisa: Priscila Campos Cunha

Orientador: Prof. Dr. Frederico Braidá

***Obrigatório**

1. Concordância *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo em participar da pesquisa
- Não concordo em participar da pesquisa

2. 1- Qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização
- Mestrado em andamento
- Mestrado concluído
- Doutorado em andamento
- Doutorado concluído

3. 2- Qual o tempo em que está em exercício na UFJF? *

Marcar apenas uma oval.

- menos de 3 anos
- de 3 anos a 10 anos
- de 10 anos a 20 anos
- mais de 20 anos

4. 3- Você participa ou participou de algum programa de pós-graduação (Mestrado ou Doutorado) após entrar na UFJF? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

5. 4- Caso tenha participado qual foi a maior dificuldade encontrada? *

Marque todas que se aplicam.

Custear o programa de pós-graduação stricto sensu

Conciliar o trabalho com os estudos

Conseguir o afastamento das atividades laborais para fazer o curso

Não tive nenhum problema

Outro: _____

6. 5- Você considera importante realizar cursos de pós-graduação stricto sensu (Mestrado ou Doutorado)? Responda conforme a escala abaixo em que 1 significa que não é importante, 2 pouco importante, 3 importância relativa, 4 importante e 5 muito importante. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

não é importante muito importante

05/06/2020

AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCA...

7. 6- Caso considere importante ou muito importante, qual o motivo foi determinante para buscar a qualificação? *

Marque todas que se aplicam.

- Adquirir conhecimentos
 Progredir na carreira
 Aumentar o salário
 Melhorar o desempenho de suas atividades
 Melhorar no seu trabalho ou na sua vida pessoal
 Ser um servidor valorizado e reconhecido por seus colegas técnico-administrativos
Outro: _____

8. 7-Você acha que os cursos de qualificação (Mestrado e Doutorado) são importantes para atender às demandas diárias do seu trabalho? Responda conforme a escala abaixo em que 1 significa que não é importante, 2 pouco importante, 3 importância relativa, 4 importante e 5 muito importante. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
pouco importante	<input type="radio"/>	muito importante				

9. 08- Você assumiu, após a qualificação, alguma função de gerência, coordenação ou direção na instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

05/06/2020

AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCA...

10. 09- Você sofreu algum tipo de constrangimento, em algum momento, por solicitar algum tipo de afastamento para cursar Mestrado ou Doutorado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

11. 10- Se sim, caso queira descreva o que aconteceu ou como se sentiu constrangido.

12. 11- Você conhece o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituído pelo Decreto nº 9991/19? Responda conforme a escala abaixo em que 1 significa nenhum conhecimento, 2 pouco conhecimento, 3 conhecimento relativo, 4 bom conhecimento e 5 muito conhecimento. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum conhecimento	<input type="radio"/>	muito conhecimento				

05/06/2020

AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCA...

13. 12- Você contribuiu com o levantamento das necessidades anuais de capacitação, conforme prevê o decreto nº 9991/19, cujo levantamento é feito com o objetivo de elaborar o PDP-Plano de Desenvolvimento de Pessoas de sua Instituição? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. 13 – A respeito do PDP da Instituição, qual das opções abaixo melhor representa a sua resposta *

Marque todas que se aplicam.

Não tive conhecimento do levantamento de necessidades

Não acho importante participar

Não conheço o PDP da instituição

Acho fundamental participar

Participo ativamente da construção do PDP

Outro: _____

15. 14- Para você, o novo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituído pelo Decreto nº 9991/19: *

Marque todas que se aplicam.

trouxe mudanças que beneficiam o servidor

fere a autonomia das IFES

traz maior segurança aos processos de afastamento

possibilita um tratamento equânime aos servidores

não sabe responder

Outro: _____

05/06/2020

AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCA...

16. 15- Você acha necessário o afastamento de suas atividades para participar de curso de pós-graduação stricto sensu? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

17. 16- Você acha que os afastamentos para pós-graduação na UFJF ocorrem de maneira equânime? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Não consigo opinar

18. 17- Se você pudesse sugerir mudanças para aprimorar a forma como ocorrem os afastamentos para pós-graduação stricto sensu no seu setor, quais ações você priorizaria?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA”. Nesta pesquisa pretendemos compreender quais medidas poderão ser adotadas pela UFJF para subsidiar os pedidos de afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* de servidores Técnicos Administrativos em Educação. O motivo que nos leva a estudar essa temática é a necessidade de implantação de um plano de ação que possa contribuir para a solução dos entraves encontrados e que possa refletir na eficácia da gestão destes processos.

Tratando-se a dissertação de um estudo de caso, o estudo se insere em uma abordagem qualitativa. Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: mapeamento dos processos de afastamentos, levantamento de documentos nas bases de dados da instituição, questionário e entrevistas semiestruturadas.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento foi lido para os entrevistados e feita a seguinte pergunta: O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será** tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “AFASTAMENTOS PARA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2020.

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

ANEXO B – Formulário RH 101: Requerimento para afastamento para pós-graduação de TAE



PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

RH – 101

AFASTAMENTO PARA PÓS-GRADUAÇÃO

TAE

REQUERIMENTO

Instrução do Processo:

1. Anexar justificativa da necessidade de afastamento e perspectiva de trabalho após a conclusão do programa de capacitação, com anuência da Chefia Imediata;
2. Sendo detentor de CD/FG, anexar documento no qual solicita exoneração da função que ocupa;
3. Em caso de Pós-doutorado ou Pós-graduação cursada na cidade em que reside, apresentar justificativa fundamentada da necessidade de dedicação exclusiva ao curso, emitida pelo orientador ou coordenador do curso.
4. Documentos em língua estrangeira deverão vir acompanhados das respectivas traduções e visto do requerente;
5. Anexar documentação comprobatória do processo seletivo do qual participou que culminou com a sua seleção para o afastamento (art. 22 do Dec. nº 9.991/2019);
6. Para os afastamentos com início no ano de 2020, cópia do trecho do PDP-UFJF em que está indicada a necessidade de desenvolvimento requerida (art. 24, III do Dec. nº 9.991/2019).

OBSERVAÇÕES:

- a) **Não abrir processo** para Alteração ou Prorrogação do Afastamento (o formulário será anexado ao processo do requerimento inicial).
- b) O processo deverá ser enviado com o **mínimo de 30 dias de antecedência** da data do início prevista para o afastamento.
- c) O prazo máximo de afastamento é de: Mestrado - 24 meses; Doutorado - 48 meses e Pós-Doutorado - 12 meses (Decreto nº 9.991/2019, Art. 21).

Anexar ao Processo:

Requerimento Inicial: Pós-graduação *stricto sensu* - Comprovante de matrícula no curso, em que conste a data final provável do mesmo.

Pós-Doutorado - aceite da Instituição e/ou do orientador, em que conste o período de duração do mesmo.

Alteração: Documentação comprobatória e/ou justificativa fundamentada.

Prorrogação: Documentação comprobatória da continuidade do programa.

REQUERENTE	MATRÍCULA SIAPE
CARGO	PROCESSO N.º
E-MAIL	TELEFONE
UNIDADE/SUBLOTAÇÃO	DATA DE EXERCÍCIO NO CARGO

AFASTAMENTO: No País Exterior

INÍCIO DO AFASTAMENTO

/ /

TÉRMINO DO AFASTAMENTO

/ /

Nível do curso de Pós-graduação:

Mestrado Doutorado Pós-doutorado

Bolsa de estudos:

Sem bolsa de estudos

Outra opção:

**ANEXO C – Formulário RH 103: Conclusão do afastamento para pós-graduação
stricto sensu**



PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

RH – 103

AFASTAMENTO PARA PÓS-GRADUAÇÃO
INTERRUPÇÃO/DESLIGAMENTO/CONCLUSÃO DO CURSO

TAE

Atenção:	
1. Este formulário dispensa abertura de processo , pois será anexado ao processo de solicitação do afastamento.	
2. O servidor deverá solicitar novamente os benefícios que foram suspensos durante seu afastamento.	
3. Para Incentivo à Qualificação, abrir o respectivo processo no SEI.	
NOME (*)	MATRÍCULA SIAPE (*)
CARGO	ANEXAR AO PROCESSO N.º (*)
UNIDADE/SUBLOTAÇÃO (*)	
E-MAIL	
	<p>Ao Chefe imediato,</p> <p>Informo o término do período do afastamento para cursar Programa de Pós-Graduação e anexo justificativa e/ou documentação correspondente:</p> <p><input type="checkbox"/> à não conclusão no período autorizado.</p> <p><input type="checkbox"/> à não conclusão no período máximo permitido por Lei.</p> <p><input type="checkbox"/> à interrupção do programa.</p> <p><input type="checkbox"/> ao desligamento do programa.</p> <p><input type="checkbox"/> à conclusão do programa → apresento cópia do(a):</p> <p style="padding-left: 40px;"><input type="checkbox"/> Diploma</p> <p><input type="checkbox"/> Declaração e/ou cópia da ata da defesa de dissertação de mestrado ou tese de doutorado → Comprometo-me a apresentar a cópia do Diploma no prazo máximo de 01 (um) ano após a conclusão do curso.</p> <p><input type="checkbox"/> Declaração de conclusão/participação em programa de Pós-doutorado.</p> <p>Responsabilizo-me integralmente pela veracidade das informações fornecidas, bem como da autenticidade da documentação apresentada.</p> <p>Em / /</p> <p style="text-align: right;">Servidor</p>

02	<p>À Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação – GAQC/CCDP/PROGEPE</p> <p><input type="checkbox"/> Certifico que o servidor retornou às atividades neste setor em ____ / ____ / ____, sendo esta data o 1º dia útil posterior ao término do período de afastamento autorizado.</p> <p><input type="checkbox"/> Certifico que o servidor retornou às atividades neste setor em ____ / ____ / ____, ou seja, antes do término do período de afastamento autorizado, em razão de: _____.</p> <p><input type="checkbox"/> Certifico que o servidor retornou às atividades neste setor em ____ / ____ / ____, excedendo em _____ dias o período de afastamento autorizado em razão de: <input type="checkbox"/> falta justificada <input type="checkbox"/> falta injustificada.</p> <p><input type="checkbox"/> Outros (Especificar): _____</p> <p style="text-align: right;">Em / /</p> <p>Chefe imediato (assinatura e carimbo) Diretor da Unidade (assinatura e carimbo)</p>
03	<p>À Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE</p> <p>Realizados os registros nesta Gerência, encaminhamos o presente processo para as providências pertinentes.</p> <p>Em / /</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação - GAQC/CCDP/PROGEPE</p>
04	<p>À Gerência de Controle de Remunerações - GREM/CAP/PROGEPE</p> <p>Registros efetuados no que compete à GCAD.</p> <p>Em / /</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE</p>
05	<p>Ao Arquivo da GCAD/CAP/PROGEPE,</p> <p>Registros efetuados no que compete à GREM. Para arquivo na pasta funcional do servidor.</p> <p>Em / /</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Controle de Remunerações - GREM/CAP/PROGEPE</p>
06	<p>Processo arquivado na pasta funcional do servidor.</p> <p>Em / /</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE</p>

ANEXO D - Portaria/SEI Nº 1.906, de 19 de novembro de 2019**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA****PORTARIA/SEI Nº 1906, DE 19 DE NOVEMBRO DE 2019**

Institui comissão para definição das ações de desenvolvimento previstas no Decreto nº 9.991, de 28/08/2019, e no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP desta Universidade.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, no uso de suas atribuições legais e regulamentares e,

CONSIDERANDO o disposto no Decreto nº 9.991, de 28/08/2019,

RESOLVE :

Art. 1º Instituir comissão para definição das ações de desenvolvimento previstas no Decreto nº 9.991, de 28/08/2019, e no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP desta Universidade.

Art. 2º A Comissão será composta pelos seguintes integrantes:

I - Representantes da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas:

- a) Membro titular: Kátia Maria Silva de Oliveira e Castro (SIAPE 2146607)
- b) Membro suplente: Inêz Cristhina Assis Marcelino (SIAPE 2136751)

II - Representantes da Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa:

- a) Membro titular: Mônica Ribeiro de Oliveira (SIAPE 1146678)
- b) Membro suplente: Luis Paulo da Silva Barra (SIAPE 1146702)

III - Representantes da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças:

- a) Membro titular: Eduardo Antônio Salomão Condé (SIAPE 1150758)
- b) Membro suplente: Rosilaine Fátima de Paula (SIAPE 1657724)

IV - Representantes do Sindicato dos Trabalhadores em Educação da UFJF - SINTUFEJUF:

a) Membro titular: Flávio Sereno Cardoso (SIAPE 1832367)

b) Membro suplente: Pedro Henrique Oliveira Cuco (SIAPE 2336928)

V - Representantes da Associação dos Professores do Ensino Superior - APES:

a) Membro titular: Marina Barbosa Pinto (SIAPE 1058540)

b) Membro suplente: Augusto Santiago Cerqueira (SIAPE 1449872)

Art. 3º A comissão será presidida pelo representante titular da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e, na ausência deste, pelo respectivo suplente.

Art. 4º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MARCUS VINICUS DAVID



Documento assinado eletronicamente por **Marcus Vinicius David, Reitor**, em 19/11/2019, às 19:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.uffj.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **0041637** e o código CRC **F6CF08EF**.