



V Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA CARACTERIZAÇÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Maria Julia Pantoja
Marcia Iglesias
Renata Benevenuto
Arlete de Paula



POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA CARACTERIZAÇÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Maria Julia Pantoja
Marcia Iglesias
Renata Benevenuto
Arlete de Paula

INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) desempenha papel central no processo de construção de novos perfis de qualificação profissional no âmbito da Administração Pública Federal – APF requeridos na transição de um sistema apoiado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para uma gestão baseada em resultados.

Nesta perspectiva, adquire relevância a gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público. Em 23 de fevereiro de 2006, através do Decreto nº 5.707, foi instituída para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Esse marco legal trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O Decreto apresenta conceitos sobre gestão por competências e especifica novos métodos e entrega de eventos de capacitação e desenvolvimento. Segundo o Decreto nº 5.707, gestão por competência é a *“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”*.



Pelo referido arcabouço legal, todos os órgãos da administração pública federal devem implementar o modelo gestão por competências para planejar, executar e avaliar suas ações de capacitação. Aliado a isso, a gestão por competências também deverá estar alinhada às diferentes ações prioritárias da gestão de recursos humanos, como o planejamento de pessoal, a gestão de recrutamento e desempenho (OCDE, 2010).

Como ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica dos diferentes processos de gestão de pessoas, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira (OCDE, 2010).

A PNDP estabelece como um dos seus instrumentos de monitoramento o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação que tem como objetivo gerar informações gerenciais sobre os processos de capacitação e desenvolvimento do servidor público federal. Além disso, sinalizar aos órgãos da APF aspectos a serem melhorados internamente nas etapas de implementação do modelo da gestão da capacitação por competências.

O Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação deve ser encaminhado anualmente pelos órgãos da APF à Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, até 31 de janeiro do ano posterior ao de vigência, para que sejam procedidas análises quantitativas e qualitativas com base em indicadores de capacitação e desenvolvimento tais como: quantitativo de servidores capacitados, carga horária média de capacitação por servidor, investimento por servidor em ações de capacitação e desenvolvimento, quantitativo de ações de aperfeiçoamento e ações de educação formal, entre outros. O resultado esperado é que esse conjunto de informações gerenciais seja validado e disseminado no âmbito da APF e que possam subsidiar a formulação de estratégias necessárias à efetiva implementação da PNDP.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é descrever e analisar a consolidação dos dados referentes ao preenchimento do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação de 2011 com vistas a traçar um diagnóstico geral da PNDP identificando avanços e desafios à sua implementação.



O texto encontra-se estruturado em cinco seções. Na primeira é apresentado e discutido o referencial teórico que embasou este estudo. Na segunda seção são detalhados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na terceira, são analisados e discutidos os principais resultados. Na quarta seção são apresentadas as considerações finais do trabalho e na quinta são especificadas as referências bibliográficas.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com o Decreto nº 5.707, de 2006, a gestão por competências é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Dutra (2004) trabalha nessa mesma perspectiva, considerando a gestão por competências como central na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, na diferenciação por níveis de complexidade, além de ser um conceito integrador da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Segundo esse autor, um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é a identificação adequada das competências que são demandadas pela instituição e pela sociedade, de maneira a garantir o alcance das metas organizacionais e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

Para Brandão (2001), a gestão de competências deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.



Nessa mesma perspectiva, para Carbone et al. (2006), a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos de uma organização.

A Figura 1 ilustra as principais etapas (ou fases) de um modelo de gestão por competências e expõe a sua lógica de funcionamento.

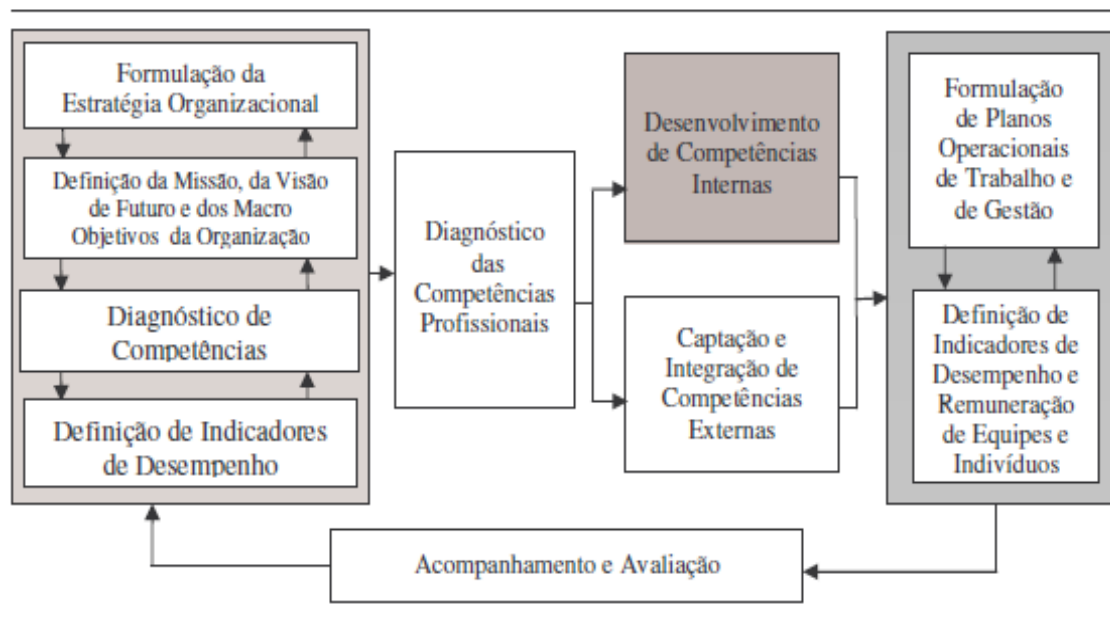


Figura 1 - Modelo de Gestão por Competências. Fonte: Carbone et al. (2006) e Guimarães et al. (2006) apud Guimarães et al. (2001), com adaptações.

De acordo com o que é colocado por diversos autores, é possível perceber que o objetivo principal da gestão de pessoas por competências é gerenciar as lacunas ou *gaps* de competências existentes em uma organização, visando minimizá-los. Para se reduzir ou eliminar eventuais *gaps* de competências é necessário primeiramente realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais necessárias à consecução da estratégia organizacional. Após a identificação, é importante também fazer um diagnóstico das competências profissionais já existentes na organização. Assim identifica-se a lacuna entre as competências existentes e as competências necessárias para o atendimento das metas organizacionais.



Para Mello (2010), os modelos de gestão de pessoas por competências impactam diretamente os principais subsistemas e processos de gestão de recursos humanos, como o planejamento, a avaliação de desempenho, a educação corporativa, a identificação e alocação de talentos, a orientação ao trabalhador visando a sua ascensão profissional, a melhoria da remuneração e a obtenção de benefícios, bem como a excelência e a qualidade do trabalho. Para o autor

a gestão por competências pode ser considerada um instrumento de mudança cultural e um meio de propiciar mais flexibilidade, adaptabilidade e espírito corporativo às instituições. Com a gestão por competências podem ser vinculados, por um lado, os principais objetivos de uma instituição e, por outro, o desenvolvimento de competências. (Mello, 2010).

Nas organizações públicas, de acordo com o preceituado pelo Decreto nº 5.707, a gestão por competências deve ser adotada para possibilitar melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos. Não obstante, apesar do período decorrido desde a publicação do Decreto 5.707, de acordo com o relatório da OCDE (2010), são poucos os órgãos que têm conseguido basear seus subsistemas de gestão no enfoque da gestão de pessoas por competências. Segundo o relatório citado, a implantação da gestão por competências enfrenta dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro.

Nesse processo de implantação de uma gestão por competências, a etapa de mapeamento e diagnóstico de competências é o primeiro passo, pois irá sustentar todo o processo de desenvolvimento individual e organizacional. Segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006, p.228) “o diagnóstico de competências é um primeiro passo para subsidiar o processo decisório de organizações a respeito de estratégias, políticas de gestão em geral e de gestão de pessoas em particular”. Para os autores, a identificação de competências pode ser realizada com a finalidade de oferecer suporte para a elaboração de uma política ou plano de ação organizacional.



Um problema que pode ser verificado na maioria dos órgãos é que estes não possuem suas competências mapeadas, referindo-se tanto ao nível institucional quanto ao nível individual. Segundo o relatório da OCDE (2010), apenas 13 dos 24 ministérios da administração direta iniciaram o processo de mapeamento de competências.

Fundamentado no referencial apresentado serão especificados, a seguir, os objetivos do trabalho.

OBJETIVO GERAL

Caracterizar o estágio de implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal considerando indicadores de efetividade de ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analisar a consolidação dos dados referentes ao preenchimento do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação.
- Identificar avanços e desafios na implementação da PNDP especificando estratégias e ações necessárias à consolidação dessa política no âmbito da APF.

MÉTODO

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo no que se refere à descrição da amostra, do instrumento de pesquisa, bem como da coleta e análises de dados.

Neste trabalho tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa foram utilizadas para analisar o fenômeno. O estudo foi qualitativo na análise e interpretação das questões abertas do Relatório. E quantitativo na etapa de levantamento e análise de dados referentes aos indicadores de efetividade das ações de capacitação e desenvolvimento.



Caracterização da amostra de órgãos públicos estudada

A amostra refere-se aos órgãos do SIPEC, sistema que organiza as atividades da Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, instituído pelo Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970. O SIPEC é constituído por 187 órgãos da administração federal, dos quais 166 encaminharam, neste ano de 2012, o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, do exercício 2011.

Cabe registrar que os 166 órgãos foram distribuídos em 87 da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (APF) e, os demais, 79 Instituições Federais de Ensino (IFES).

Instrumento

O Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação é um instrumento eletrônico, hospedado no Portal SIPEC, para ser respondido via *on line* e enviado, automaticamente, para a Coordenação-Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas – CGDEP, da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP).

O relatório é composto das seguintes partes:

- Questão 1 – IDENTIFICAÇÃO: itens referentes aos dados e contatos do responsável pela área de Gestão de Pessoas e do responsável pela área de Capacitação e Desenvolvimento.
- Questão 2 – INFORMAÇÕES GERAIS: constituída de 10 itens totalizadores e 01 item destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento. Os itens totalizadores distribuem-se nas seguintes categorias:
 - 2.1 – Quantitativo de servidores do órgão.
 - 2.2 – Quantitativo de Dirigentes, Gerentes e Assessores que participaram e que não participaram de ações de capacitação.
 - 2.3 – Quantitativo de servidores que não são Dirigentes, Gerentes e Assessores que participaram e que não participaram de ações de capacitação.
 - 2.4 – Total de servidores capacitados em 2011.



2.5 – Quantitativo de Ações de Aperfeiçoamento e de Ações de Educação Formal.

2.6 – Carga horária total de capacitação.

2.7 – Total de servidores capacitados.

2.8 – Média de carga horária por servidor.

2.9 – Valor dos investimentos realizados em capacitação e valor da média de investimentos por servidor capacitado.

2.10 – Participação de servidores da APF, como instrutores nas ações de capacitação realizadas pelo órgão e respectivos pagamentos de Gratificação por Encargos de Curso ou Concurso – GECC.

2.11 – Espaço destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento dos itens da questão 2.

- Questão 3 – INFORMAÇÕES SOBRE AÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO: constituída de 01 item totalizador, subdividido em 08 (oito) subitens e 01 item destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento. Os subitens do item totalizador, referem-se ao quantitativo de: ações de Aperfeiçoamento realizadas; ações de Aperfeiçoamento por tipo de instituição; áreas temáticas preferenciais nas ações de Aperfeiçoamento; ações de Aperfeiçoamento por finalidade; ações de Aperfeiçoamento por forma de capacitação; ações de Aperfeiçoamento por modalidade; ações de Aperfeiçoamento por local de realização; ações de Aperfeiçoamento por abrangência.
- Questão 4 – INFORMAÇÕES SOBRE AÇÕES DE EDUCAÇÃO FORMAL: constituída de 01 item totalizador, subdividido em 06 (seis) subitens e 01 item destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento. Os subitens do item totalizador, referem-se ao quantitativo de: servidores que concluíram, em 2011, ações de Educação Formal; servidores que estavam cursando, no ano de 2011, ação de Educação Formal; ações de Educação Formal por tipo de instituição; áreas temáticas preferenciais nas ações de Educação Formal; ações de Educação Formal por finalidade; ações de Educação Formal por modalidade.



- Questão 5 – DESAFIOS ESTRATÉGICOS: constituída de:
 - ✓ 04 (quatro) itens totalizadores referentes ao percentual de: Realização do Plano Anual de Capacitação (PAC); ações realizadas sob demanda, sem previsão no PAC; orçamento para capacitação utilizado no ano de 2011; ações de Capacitação que levaram em consideração os objetivos estratégicos da organização.
 - ✓ 05 (cinco) itens descritivos referentes: às dificuldades encontradas na execução do Plano Anual de Capacitação; às dificuldades encontradas no monitoramento da execução do PAC; aos desafios enfrentados na execução orçamentária; à elaboração do PAC com base na Gestão por competências e quais competências foram trabalhadas; aos mecanismos de avaliação das ações de capacitação, utilizados.
 - ✓ 01 (um) item destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento.
- Questão 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS: espaço específico para o registro das dificuldades encontradas no preenchimento do relatório, bem como, de sugestões e melhorias para o próximo ano.

Coleta e análise de dados

O preenchimento do relatório foi monitorado por 02 (duas) servidoras da equipe técnica da CGDEP / SEGEP, via contato telefônico e mensagem eletrônica. No período de 02 de janeiro a 13 de fevereiro de 2012 foram realizados 180 (cento e oitenta) contatos, com instituições de todas as regiões do país, no atendimento às seguintes finalidades: liberação de perfil de acesso ao sistema; encaminhamento de arquivo com modelo de relatório; alterações referentes ao homologador; esclarecimento de dúvidas quanto ao preenchimento das questões e solicitação de prorrogação do prazo final para envio do relatório.



Todos os relatórios encaminhados são acessados no Portal SIPEC, que permite a visualização integral das questões respondidas. Para efeitos de tabulação e consolidação dos dados, o sistema emite 07 (sete) categorias de relatórios, de acordo com os tipos de perguntas, conforme nomenclatura descrita a seguir: para as perguntas do tipo campo preenchido pelo sistema, para as perguntas do tipo cargo / função por órgão, para as perguntas do tipo escolha única, para as perguntas do tipo múltipla escolha, para as perguntas do tipo subjetiva, para as perguntas do tipo totalizadora e, ainda, o Relatório Totalizador.

Os dados quantitativos, de cada órgão, são consolidados em planilhas formato excel, considerando todos os detalhes de cada item, para posterior totalização e cálculo de percentuais referentes ao próprio órgão, à região a que pertence e aos índices nacionais. Procedimento similar é adotado para as questões descritivas, resguardando-se a exigência de detalhamentos específicos para a análise qualitativa. As respostas a essas questões apresentam características diferenciadas que exigem a categorização das verbalizações, a fim de subsidiar a elaboração de dados estatísticos e suas representações gráficas.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados registrados a partir da análise da consolidação dos dados quantitativos dos Relatórios de Execução do Plano anual de Capacitação encaminhados à SEGEP.

O primeiro indicador é o “Quantitativo de Servidores Capacitados” no ano de 2011, perfazendo um total de 173.419, sendo 31.868 Dirigentes, Gerentes e Assessores e 141.561 servidores que não são Dirigentes, Gerentes ou Assessores. No ano de 2010, o total de servidores capacitados correspondeu a 192.811, sendo 21.237 Dirigentes, Gerentes e Assessores e 171.574 servidores que não são Dirigentes, Gerentes ou Assessores.

Verifica-se um decréscimo no quantitativo de servidores capacitados no ano de 2011 em relação ao ano de 2010. Não obstante, cabe ressaltar o aumento de aproximadamente 50% no total de Dirigentes, Gerentes e Assessores capacitados, o que sinaliza incremento da capacitação com foco estratégico e gerencial.



A tabela 1 apresenta os dados citados, distribuídos por região e o total nacional, além dos respectivos percentuais resultantes da comparação dos totais da região e com o quantitativo nacional:

Tabela 1: Quantitativo de Servidores Capacitados

QUANTITATIVO DE SERVIDORES CAPACITADOS						
REGIÕES	DIRIGENTES, GERENTES E ASSESSORES	PROPORÇÃO REGIONAL %	NÃO SÃO DIRIGENTES GERENTES E ASSESSORES	PROPORÇÃO REGIONAL %	TOTAL	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	3.058	14,4	18.208	85,6	21.266	12,3
NORDESTE	1.560	14,4	9.306	85,6	10.866	6,3
NORTE	1.280	18,5	5.622	81,5	6.902	4,0
SUDESTE	5.511	15,4	30.182	84,6	35.693	20,6
C. OESTE	20.459	20,7	78.233	79,3	98.692	56,9
NACIONAL	31.868	18,3	141.551	81,6	173.419	100,0

Outro indicador importante traduz os índices relativos às “Ações de Capacitação nas categorias Aperfeiçoamento e Educação Formal”. No ano de 2011 foram realizadas 53.328 ações de Aperfeiçoamento e 15.189 ações de Educação Formal, perfazendo um total de 68.517 ações de capacitação e desenvolvimento pelos órgãos da APF. No ano de 2010, o quantitativo total é da ordem de 53.852 ações de capacitação, distribuídas em 44.630 de Aperfeiçoamento e 9.222 de Educação Formal, o que representa um aumento de, aproximadamente, 20% na realização dessas ações. O índice registrado evidencia a intensificação de esforços por parte dos órgãos da APF no sentido de promover situações que possibilitem o desenvolvimento das competências necessárias à elevação do patamar de desempenho profissional.



As tabelas 2 e 3 sistematizam dados referentes ao desempenho regional e nacional na realização das ações de capacitação:

Tabela 2: Ações de Capacitação e Desenvolvimento I

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO I				
REGIÕES	APERFEIÇOAMENTO	TOTAL DE AÇÕES	* PROPORÇÃO REGIONAL %	** PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	9.059	12.003	75,5	17,0
NORDESTE	3.296	5.079	64,9	6,2
NORTE	1.809	2.730	66,3	3,4
SUDESTE	15.280	22.199	68,8	28,6
C. OESTE	23.884	26.506	90,1	44,8
NACIONAL	53.328	68.517	77,8	100,0
* PROPORÇÃO REGIONAL %: Aperfeiçoamento em relação ao total de Ações de Capacitação da Região.				
** PROPORÇÃO NACIONAL %: Aperfeiçoamento em relação ao total nacional de Ações de Aperfeiçoamento.				

Tabela 3: Ações de Capacitação e Desenvolvimento II

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO II				
REGIÕES	EDUCAÇÃO FORMAL	TOTAL	* PROPORÇÃO REGIONAL %	** PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	2.944	12.003	24,5	19,4
NORDESTE	1.783	5.079	35,1	11,7
NORTE	921	2.730	33,7	6,1
SUDESTE	6.919	22.199	31,2	45,5
C. OESTE	2.622	26.506	9,9	17,3
NACIONAL	15.189	68.517	22,2	100,0
* PROPORÇÃO REGIONAL %: Educação Formal em relação ao total de Ações de Capacitação da Região.				
** PROPORÇÃO NACIONAL %: Educação Formal em relação ao total nacional de Ações de Educação Formal.				



O terceiro indicador relevante a ser considerado diz respeito à “Carga Horária utilizada nas ações de capacitação”. Embora tenha havido aumento do número de ações de capacitação, observa-se uma redução da média de carga horária por servidor, que em 2011 foi de 75 horas, em relação ao ano de 2010, que foi de 115 horas. Entretanto, foi possível observar, também, que as ações de Educação Formal, no ano de 2011, apresentaram um aumento de 64,7% em relação ao ano de 2010. As referidas ações contemplam, dentre outros, os níveis Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado, que são realizados a médio e longo prazo, portanto, a carga horária não é registrada de um exercício para o outro. O que se configura como fator elucidativo do decréscimo da média de carga horária por servidor, em capacitação, do ano de 2010 para o ano de 2011.

Os investimentos realizados com as ações de capacitação também expressam um indicador significativo da implementação da PNDP. No ano de 2010, o montante investido foi de R\$ 152.544.005,09, sendo que R\$ 137.014.337,73 representou a categoria “Orçamento Específico do Próprio Órgão” (Ação PPA: Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação), o que equivale a 89,8%. No ano de 2011, observa-se o montante de R\$ 142.786.671,84, sendo R\$ 125.523.081,49 referente ao “Orçamento Específico do Órgão”, o que equivale a 87,9%. A média nacional de investimento por servidor capacitado foi da ordem de R\$ 823,36.

As Tabelas 4 e 5 apresentadas a seguir ilustram a utilização dos recursos no ano de 2011.



Tabela 4: Investimentos I

INVESTIMENTOS I				
REGIÕES	ORÇAMENTO ESPECÍFICO DO ÓRGÃO	TOTAL INVESTIDO	* PROPORÇÃO REGIONAL %	** PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	R\$ 6.621.952,13	R\$ 7.250.343,32	91,3	5,3
NORDESTE	R\$ 8.698.762,31	R\$ 9.755.020,33	89,2	6,9
NORTE	R\$ 4.508.551,26	R\$ 5.357.503,98	84,2	3,6
SUDESTE	R\$ 15.721.798,70	R\$ 19.190.150,44	81,9	12,5
C. OESTE	R\$ 89.971.967,09	R\$ 101.233.653,77	88,9	71,7
NACIONAL	R\$ 125.523.031,49	R\$ 142.786.671,84	87,9	100,0

* PROPORÇÃO REGIONAL %: Orçamento Específico do Órgão em relação ao total de recursos investidos na Região.

** PROPORÇÃO NACIONAL %: Orçamento Específico do Órgão em relação ao total nacional do Orçamento Específico utilizado.

Tabela 5: Investimentos II

INVESTIMENTOS II				
REGIÕES	TOTAL INVESTIDO	PROPORÇÃO NACIONAL %	MÉDIA POR SERVIDOR	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	R\$ 7.250.343,32	5,1	R\$ 340,93	41,4
NORDESTE	R\$ 9.755.020,33	6,8	R\$ 897,75	109,0
NORTE	R\$ 5.357.503,98	3,8	R\$ 344,33	41,8
SUDESTE	R\$ 19.190.150,44	13,4	R\$ 537,64	65,3
C. OESTE	R\$ 101.233.653,77	70,9	R\$ 1.025,75	124,6
NACIONAL	R\$ 142.786.671,84	100,0	R\$ 823,36	100,0

Embora a utilização dos recursos tenha apresentado um leve decréscimo, o indicador configura-se como positivo quando observamos o quantitativo de ações de capacitação com participação de instrutores servidores da APF. Este item foi inserido na versão 2011 do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, visto que a participação de servidores como instrutores e o respectivo pagamento da Gratificação por Encargos de Cursos ou Concursos (GECC) atende às diretrizes



e finalidades da PNDP no que se refere à incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal e, ainda, à racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A tabela 6 apresenta a proporção regional e a proporção nacional dos quantitativos de ações de capacitação realizadas com a participação de instrutores servidores da APF.

Tabela 6: GECC I

GECC I				
REGIÕES	AÇÕES COM PARTICIPAÇÃO DE INSTRUTORES DA APF	TOTAL DE AÇÕES REALIZADAS	(1) PROPORÇÃO REGIONAL %	(2) PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	4.974	12.003	41,4	29,3
NORDESTE	857	5.079	16,9	5,0
NORTE	702	2.730	25,7	4,1
SUDESTE	4.819	22.199	21,7	28,4
C. OESTE	5.628	26.506	21,2	33,1
NACIONAL	16.980	68.517	24,8	100,0

(1) PROPORÇÃO REGIONAL % : Ações com Participação de Instrutores da APF em relação ao total de Ações de Capacitação e Desenvolvimento realizadas na Região.

(2) PROPORÇÃO NACIONAL %: Ações com Participação de Instrutores da APF em relação ao total nacional de Ações com Participação de Instrutores da APF.

A tabela 7 representa o total de servidores instrutores em ações custeadas pelos órgãos e a proporção em relação ao total nacional de servidores que atuaram como instrutores:



Tabela 7: Quantitativo de Servidores/Instrutores em ações custeadas pelo órgão.

QUANTITATIVO DE SERVIDORES / INSTRUTORES EM AÇÕES CUSTEADAS PELO ÓRGÃO		
REGIÕES	TOTAL	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	4.545	29,1
NORDESTE	870	5,6
NORTE	286	1,8
SUDESTE	5.070	32,5
C. OESTE	4.843	31,0
NACIONAL	15.614	100,0

A tabela 8 registra a relação entre os recursos investidos em pagamento da GECC e o total de recursos investidos em ações de capacitação.



Tabela 8: CECC II

GECC II				
REGIÕES	RECURSOS PARA PAGAMENTO DE GECC	TOTAL INVESTIDO	(1) PROPORÇÃO REGIONAL %	(2) PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	R\$ 1.513.225,70	R\$ 7.250.343,32	20,9	10,6
NORDESTE	R\$ 1.921.240,17	R\$ 9.755.020,33	19,7	13,4
NORTE	R\$ 431.023,04	R\$ 5.357.503,98	8,0	3,0
SUDESTE	R\$ 3.047.287,77	R\$ 19.190.150,44	15,9	21,3
C. OESTE	R\$ 7.415.454,78	R\$ 101.233.653,77	7,3	51,8
NACIONAL	R\$ 14.328.231,46	R\$ 142.786.671,84	10,0	100,0

(1) PROPORÇÃO REGIONAL %: Recursos para Pagamento de GECC em relação ao Total investido na Região.

(2) PROPORÇÃO NACIONAL %: Recursos para Pagamento de GECC em relação ao total nacional de Recursos para Pagamento de GECC.

Merece destaque, também, o “Percentual de Execução Orçamentária”. No ano de 2010, registrou-se o índice de 71,3% no referido percentual. No ano de 2011, foi constatado que 77,4% dos órgãos que responderam ao relatório executaram mais de 50% do orçamento destinado à capacitação, apesar dos contingenciamentos e restrições apontados como dificultadores da execução orçamentária, conforme a tabela 9 apresentada a seguir:



Tabela 9: Percentual do orçamento para capacitação utilizado.

5.1.5 PERCENTUAL DO ORÇAMENTO PARA CAPACITAÇÃO UTILIZADO											
REGIÕES	QUANTITATIVO DE ÓRGÃOS POR INTERVALO PERCENTUAL										TOTAL DE RESPOSTAS
	0 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41 a 50%	51 a 60%	61 a 70%	71 a 80%	81 a 90%	91 a 100%	
SUL		2			1		1	2	2	7	15
NORDESTE	2	1	1	1	1		2	4	4	5	21
NORTE	1				1	2		1	5	4	14
SUDESTE	2	1	1	1	1	2	4	5	4	19	40
C. OESTE	6	6	2	2	2	3	8	8	13	15	65
NACIONAL	11	10	4	4	6	7	15	20	28	50	155

Como quinto indicador relevante registram-se as “Áreas Temáticas Preferenciais nas Ações de Capacitação”. Em Aperfeiçoamento foram selecionadas as cinco áreas com maior frequência de escolha, enquanto em Educação Formal observa-se a concentração em três grandes áreas. Os destaques para Gestão de Pessoas, em ações de Aperfeiçoamento e para Educação, em ações de Educação Formal encontra justificativa no equilíbrio entre o número de relatórios encaminhados pelos órgãos da APF (87) e das IFES (79). Por outro lado, o surgimento da área de Desenvolvimento Gerencial corrobora o incremento da capacitação com foco estratégico e gerencial diagnosticado no aumento do índice de Dirigentes, Gerentes e Assessores capacitados no ano de 2011 em relação ao ano de 2010, já citado anteriormente.

As tabelas 10 e 11 ilustram o ranking de Áreas Temáticas Preferenciais:



Tabela 10: Áreas temáticas em Aperfeiçoamento

ÁREAS TEMÁTICAS EM APERFEIÇOAMENTO							
QUANTITATIVO PREFERENCIAL							
CATEGORIAS	REGIÃO SUL	REGIÃO NORDESTE	REGIÃO NORTE	REGIÃO SUDESTE	REGIÃO C. OESTE	NACIONAL	LEGENDA
GESTÃO DE PESSOAS	11	15	8	30	48	112	1º
ECONOMIA, ORÇAMENTO E FINANÇAS	6	10	10	21	39	86	2º
EDUCAÇÃO	13	14	8	20	14	70	3º
INFORMÁTICA - APLICATIVOS E SISTEMAS INTERNOS	7	8	7	14	20	58	4º
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	6	6	5	14	21	53	5º

Tabela 11: Áreas temáticas em Educação Formal

ÁREAS TEMÁTICAS EM EDUCAÇÃO FORMAL							
QUANTITATIVO PREFERENCIAL							
CATEGORIAS	REGIÃO SUL	REGIÃO NORDESTE	REGIÃO NORTE	REGIÃO SUDESTE	REGIÃO C. OESTE	NACIONAL	LEGENDA
EDUCAÇÃO	13	14	9	22	17	74	1º
GESTÃO DE PESSOAS	8	6	5	11	24	52	2º
DIREITO E JUSTIÇA	5	6	6	7	25	51	3º



O relatório apresenta, ainda, dois indicadores que se complementam. O Percentual de Realização do Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Percentual de Ações Realizadas sob demanda, sem previsão no PAC. Verifica-se que 63,7% dos órgãos afirmaram ter realizado mais de 50% do PAC, da mesma forma que 64,6% dos órgãos afirmam que de 0 a 50% das ações foram realizadas sob demanda, sem previsão no PAC. O diagnóstico aponta para uma paridade entre os indicadores, o que pode significar o crescimento das ações planejadas com foco na adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, conforme estabelece o Decreto nº 5.707/06.

As tabelas 12 e 13 apresentadas a seguir, ilustram a análise acima citada:

Tabela 12: 5.1.1 Percentual de realização do PAC

5.1.1 PERCENTUAL DE REALIZAÇÃO DO PAC											
REGIÕES	QUANTITATIVO POR INTERVALO PERCENTUAL										TOTAL DE RESPOSTAS
	0 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41 a 50%	51 a 60%	61 a 70%	71 a 80%	81 a 90%	91 a 100%	
SUL	1	1			1		2	3	2	5	15
NORDESTE	4		1	3		2	1	4	5	2	22
NORTE	3	1	1	3		1	1	1	1	2	14
SUDESTE	6	1	1	2	4	3	3	5	9	6	40
C. OESTE	8	3	6	3	4	5	6	10	7	14	66
NACIONAL	22	6	9	11	9	11	13	23	24	29	157



Tabela 13: 5.1.2 Percentual de ações realizadas sob demanda, sem previsão no PAC

5.1.2 PERCENTUAL DE AÇÕES REALIZADAS SOB DEMANDA											
SEM PREVISÃO NO PAC											
REGIÕES	QUANTITATIVO DE ÓRGÃOS POR INTERVALO PERCENTUAL										TOTAL DE RESPOSTAS
	0 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41 a 50%	51 a 60%	61 a 70%	71 a 80%	81 a 90%	91 a 100%	
SUL	3	3	3	2				1	1	2	15
NORDESTE	4	7	4	1	1	1		1	1	2	22
NORTE	4	2	2	1	2	1			1	1	14
SUDESTE	12	8	5	3	1	3	1	1	2	4	40
C. OESTE	20	13	9	9	3	4	1	1	1	6	67
NACIONAL	43	33	23	16	7	9	2	4	6	15	158

Outro indicador que reafirma o avanço da implementação da PNDP está expresso no “Percentual de Ações de Capacitação que levaram em consideração os Objetivos Estratégicos da Organização”. No ano de 2010, cerca de 80% dos órgãos informaram que suas ações de capacitação levaram em consideração os objetivos estratégicos da organização. No ano de 2011, observa-se que esse índice registrou uma ampliação para 88%.

A análise do relatório permitiu, ainda, a elaboração gráfica do cruzamento de questões importantes. O procedimento elegeu uma questão constante, que se refere à Elaboração do PAC com base na Gestão por Competências e duas questões diferenciadas, para fins de comparação, quais sejam: 1 – Percentual de Realização do PAC e 2 – Percentual de Realização de Ações sob demanda, sem previsão no PAC.

O cruzamento dos dados evidenciou que apesar de, somente, 24% dos órgãos que responderam à questão terem elaborado o PAC com base na Gestão por Competências, 78,4% destes realizaram mais de 50% do Plano. Entretanto, dos que não elaboraram o PAC utilizando o mesmo referencial, apenas 58% conseguiu executar mais de 50% do PAC.

A tabela 14 apresentada a seguir demonstra os dados citados acima:



Tabela 14: Cruzamento de dados 2011 – Nacional

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO											
CRUZAMENTO DE DADOS 2011 - NACIONAL											
5.1.8 PAC elaborado com base na Gestão por Competências	5.1.1 PERCENTUAL DE REALIZAÇÃO DO PAC										QUANTITATIVO DE ÓRGÃOS
	0 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41 a 50%	51 a 60%	61 a 70%	71 a 80%	81 a 90%	91 a 100%	
SIM	3	0	2	1	2	3	4	7	4	11	37
NÃO	19	6	8	10	7	8	8	16	20	18	120
TOTAL	22	6	10	11	9	11	12	23	24	29	157

Ao analisarmos a relação entre a “Elaboração do PAC com base na Gestão por Competências” e a segunda variável eleita, “Percentual de Realização de Ações sob demanda, sem previsão no PAC”, observamos que há uma inversão do sentido de crescimento dos índices, destacando-se uma concentração de 63% dos órgãos na faixa de 0 a 30% de realização das ações. O resultado desta análise pode sinalizar avanços da implementação da PNDP no sentido do planejamento das ações de capacitação com base no desenvolvimento das competências requeridas do servidor para o atingimento dos objetivos organizacionais, como já citado anteriormente.

A tabela 15, a seguir, ilustra a reflexão sobre o cruzamento dos dados



Tabela 15: Cruzamentos de dados 2011 – Nacional

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO											
CRUZAMENTO DE DADOS 2011 - NACIONAL											
5.1.8 PAC elaborado com base na Gestão por Competências	5.1.2 PERCENTUAL DE AÇÕES REALIZADAS SOB DEMANDA										QUANTITATIVO DE ÓRGÃOS
	0 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41 a 50%	51 a 60%	61 a 70%	71 a 80%	81 a 90%	91 a 100%	
SIM	10	11	6	3	1	2	1	0	1	1	36
NÃO	33	22	17	12	6	7	1	4	5	14	121
TOTAL	43	33	23	15	7	9	2	4	6	15	157

Neste contexto é possível, ainda, ressaltar que no ano de 2010 observa-se que 21,3% dos órgãos responderam sim ao item referente à “Elaboração do PAC com base na Gestão por Competências” e, que no ano de 2011 este índice foi ampliado para 23,7%. Em termos gerais, verifica-se que houve, no ano de 2011 (37 órgãos) em relação ao ano de 2010 (29 órgãos), aumento de 27,6% no número de órgãos que estão implementando, a Gestão da Capacitação por Competências, em consonância com a PNPD.

PRINCIPAIS RESULTADOS NA ABORDAGEM QUALITATIVA

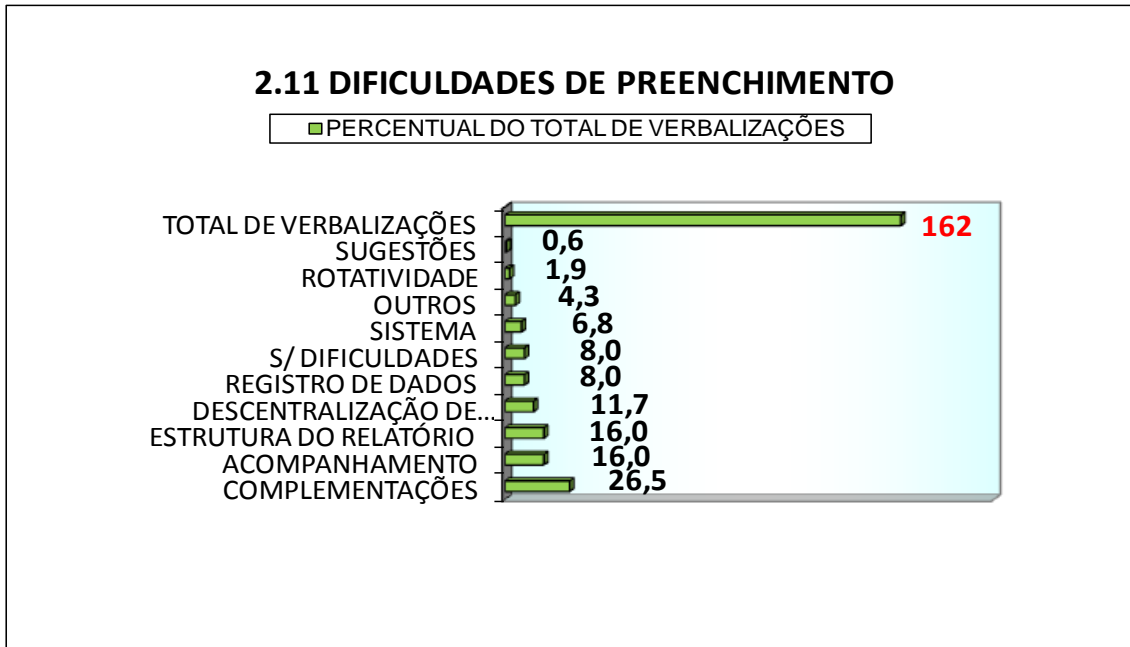
A análise das questões abertas contemplou a abordagem qualitativa, uma vez que se referem à descrição das dificuldades encontradas tanto para o preenchimento das questões e do relatório de maneira geral, bem como, das dificuldades relativas à execução e monitoramento do PAC e, ainda, das dificuldades de execução orçamentária e mecanismos de avaliação do PAC utilizados.

O item 2.11 do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação constitui espaço destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento das questões relativas às Informações Gerais. Dos 166 relatórios encaminhados, 100 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 162 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico.



A tabela 16, a seguir ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:

Tabela 16: 2.11 Dificuldades de preenchimento



Observa-se que além de **“Complementações”**, as categorias **“Acompanhamento”**, **“Estrutura do Relatório”** e **“Descentralização das Informações”** são as que registram maior índice de frequência.

“Acompanhamento” caracteriza, em especial, a falta de conhecimento a respeito da participação dos servidores em ações de Educação Formal, principalmente, quando não há custo para a instituição ou é de iniciativa própria do servidor. É algo recorrente nas IFES, devido à dificuldade de sistematização das informações relativas à participação de Docentes e Técnico-Administrativos em eventos de capacitação.

“Estrutura do Relatório” caracteriza dificuldades de preenchimento em função do não entendimento da solicitação; da divergência de nomenclatura para as ações de capacitação e, em especial, o fato do órgão não deter em seu sistema gerencial o nível de detalhamento equivalente ao exigido pelo relatório.



“**Descentralização das Informações**”, na maioria das vezes, também caracteriza as IFES, considerando que o trâmite administrativo para as ações de capacitação e desenvolvimento, adota procedimentos diferenciados para Docentes e Técnico-Administrativos.

“**Complementações**” se refere às especificidades dos órgãos e que não comportam descrição no relatório. Tais complementações não impactam nos resultados finais da consolidação, mas são diferenciais no controle interno quando, por exemplo, é função do órgão capacitar servidores de outros órgãos, além do seu quadro próprio de pessoal.

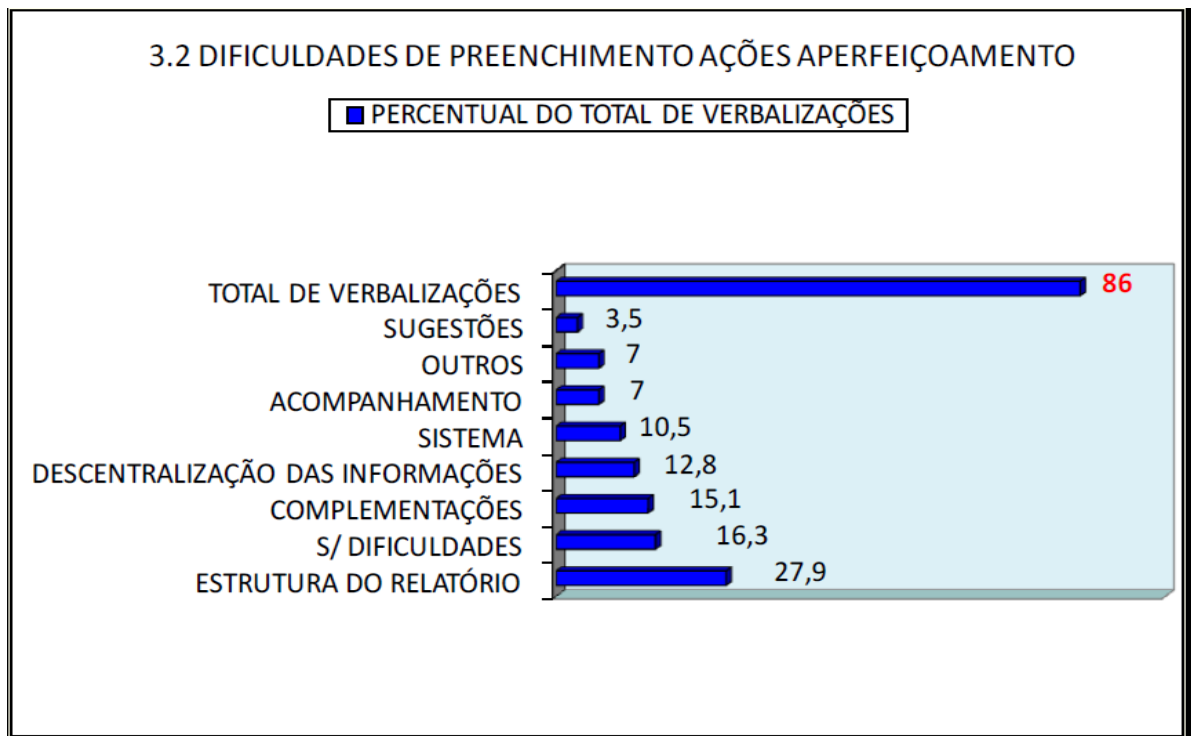
Em “**Registro de Dados**” verifica-se a dificuldade de preenchimento da questão em função da ausência dos dados ou indisponibilidade para reunir todas as informações. Em “**Sistema**” verifica-se uma uniformidade no sentido da ausência, nos órgãos, de sistema informatizado que gerencie as informações e possibilite relatórios totalizadores. Em “**Rotatividade**” observa-se que as verbalizações apontam para a alta rotatividade de servidores, quer por alteração no quadro de pessoal, quer por alteração na investidura em cargos comissionados. Em “**Outros**” observa-se questões pontuais na expressão de cada órgão, e “**Sugestões**” relacionam-se às alterações na estrutura do relatório. A categoria “**S/ Dificuldades**” é autoexplicativa.

O item 3.2 do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação constitui espaço destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento das questões relativas às informações sobre ações de Aperfeiçoamento. Dos 166 relatórios encaminhados, 64 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 86 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico.

A tabela 17, apresentada a seguir ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:



Tabela 17: 3.2 Dificuldades de preenchimento Ações de Aperfeiçoamento



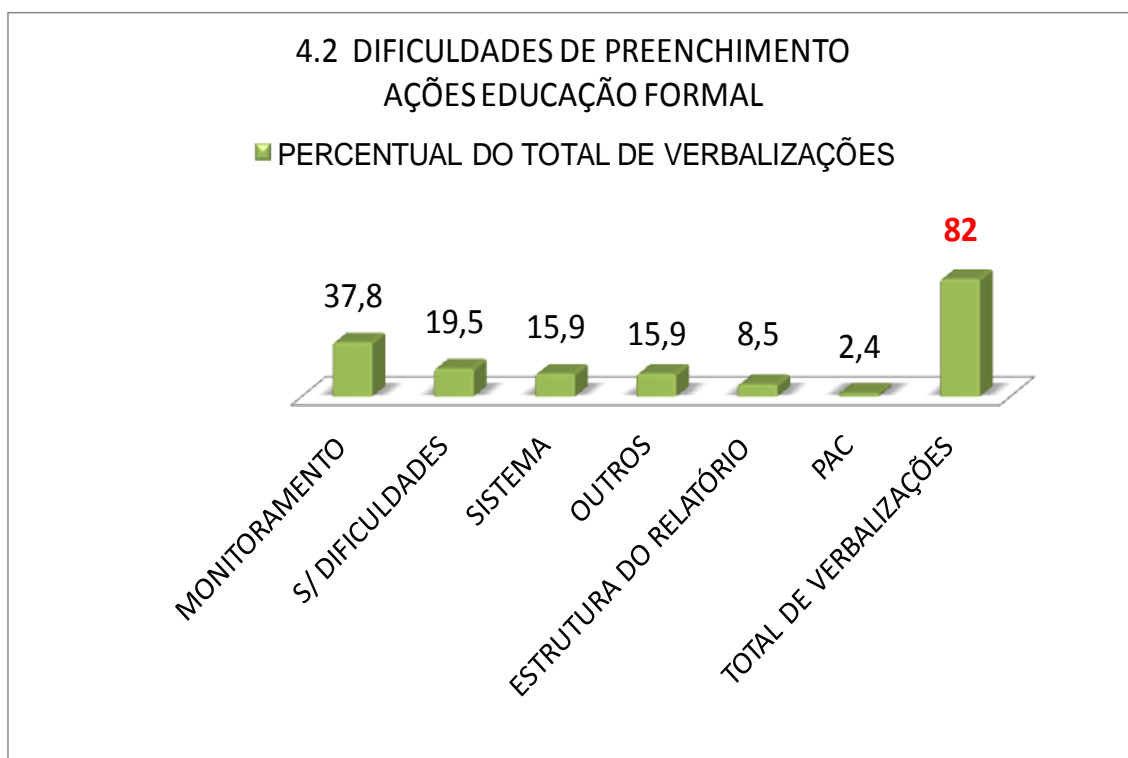
Observa-se que além de **“Complementações”** e **“S/ Dificuldades”**, as categorias **“Estrutura do Relatório”**, **“Descentralização das Informações”** e **“Sistema”** são as que registram maior índice de frequência. As verbalizações analisadas expressam conteúdos semelhantes aos detectados no item anterior. A diferença reside no fato de que, neste item, observamos a presença de instituições da APF em número maior do que no item anterior, o que sinaliza, dentre outros, a necessidade de sistemas informatizados mais eficientes e inter-relacionados com um sistema central da APF, para gerenciamento de informações relativas aos processos de capacitação e desenvolvimento.

As demais categorias também apresentam similaridade com as respostas à questão 2.11. Cabe ressaltar que em **“S/ Dificuldades”** houve um aumento significativo da frequência, duplicada de 8% para 16%, e a redução da categoria **“Acompanhamento”**, na mesma proporção, ou seja, em 50%, o que significa que houve maior facilidade com relação às ações de Aperfeiçoamento no que diz respeito à execução e acompanhamento.

O item 4.2 do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação constitui espaço destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento das questões relativas às informações sobre ações de Educação Formal. Dos 166 relatórios encaminhados, 78 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 82 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e ao padrão do universo semântico.

A tabela 18, a seguir ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:

Tabela 18: 4.2 Dificuldades de preenchimento Ações de Educação Formal



Verifica-se que além de “**S/ Dificuldades**” e “**Outros**”, as categorias “**Monitoramento**”, “**Sistema**” e “**Estrutura do Relatório**”, são as que registram maior índice de frequência. Com exceção da categoria “Monitoramento”, as verbalizações analisadas expressam conteúdos semelhantes aos detectados nos itens anteriores. Assim como no item anterior, também, se observa a presença de instituições da APF em número significativo.



Em “**Monitoramento**” verifica-se a dificuldade de preenchimento da questão em função da ausência dos dados. Neste item, os órgãos fazem uso do termo “controle das informações” para referência às dificuldades de preenchimento, o que suscitou a nomenclatura “monitoramento”, visto que enseja a possibilidade de intervenção e/ou acompanhamento mais sistematizado.

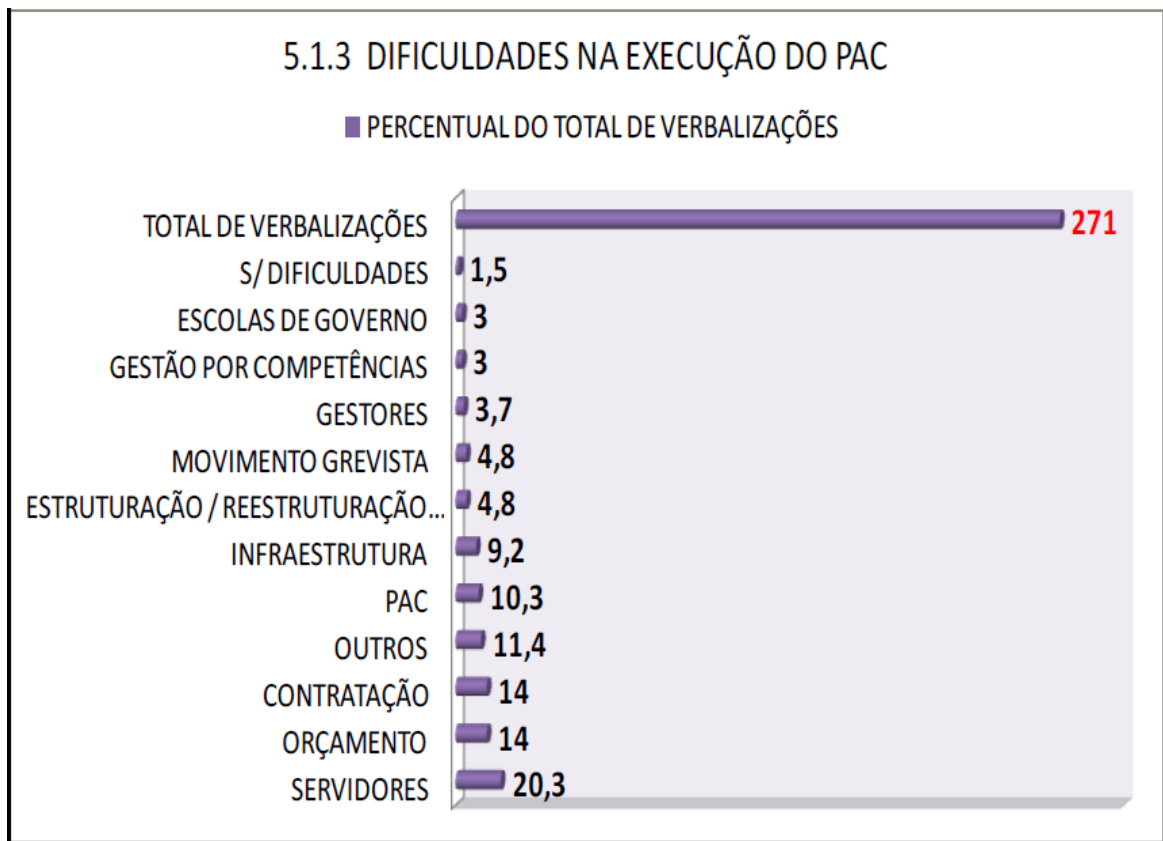
Apesar de apresentar um percentual baixo a categoria “**PAC**” é relevante nesta análise, considerando que, aponta, como dificultadores, dois elementos altamente restritivos ao avanço da implementação da PNDP, são eles: a falta de elaboração do PAC e a ausência de previsão orçamentária para a realização das atividades.

O item 5.1.3 do Relatório constitui questionamento sobre as dificuldades encontradas na execução do Plano Anual de Capacitação. Dos 166 relatórios encaminhados, 137 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 271 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico. Foi o item que apresentou maior número de categorias, totalizando 12.

A tabela 19, a seguir ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:



Tabela 19: 5.1.3 Dificuldades na execução do PAC



Verifica-se que além de “**Outros**”, as categorias “**Servidores**”, “**Orçamento**”, “**Contratação**”, “**PAC**” e “**Infraestrutura**” ganham destaque quanto aos registros dos índices de frequência. Nesta questão é possível observar equilíbrio no quantitativo de órgãos da APF e IFES no que se refere à frequência das verbalizações.

Em “**PAC**” verifica-se que os principais dificultadores residem na falta de elaboração do Plano, na aprovação tardia desse instrumento e na realização de ações sob demanda.

Em “**Infraestrutura**” as verbalizações apontam para a falta de espaço físico, falta de equipamentos e, ainda, reformas ou obras. Em “**Estruturação / Reestruturação**” observa-se a predominância da reestruturação organizacional em virtude de alterações na administração dos órgãos, bem como, a estruturação das novas instituições, no caso das IFES. Em “**Movimento Grevista**” a totalidade dos



órgãos que se expressaram eram IFES, sinalizando que o movimento impediu ou atrasou a execução, comprometendo a qualidade e a quantidade da entrega das ações de capacitação e desenvolvimento.

Em “**Gestores**”, observa-se a inovação na presença deste conteúdo de verbalizações. As duas naturezas de órgãos estão presentes e os dificultadores são expressos na falta de indicação e de liberação de servidores para a capacitação, assim como, no baixo nível de comprometimento e apoio à realização das atividades. Este dado propicia o diagnóstico da necessidade de sensibilização e preparação dos Dirigentes, Gerentes e Assessores, nos aspectos relativos à capacitação e desenvolvimento. Nessa perspectiva, esforços têm sido empreendidos, corroborando os dados registrados no quadro demonstrativo sobre servidores capacitados, cuja análise comparativa com o ano de 2010 revelou um aumento de 50% nos índices de servidores Dirigentes, Gerentes e Assessores capacitados em 2011.

Em “**Gestão por Competências**” evidencia-se o constatado no quadro demonstrativo sobre a Elaboração do PAC com Base na Gestão por Competências, onde é possível verificar um índice ainda incipiente (23,6%) de órgãos que responderam sim ao item proposto, não obstante o aumento de 27,6% no quantitativo de órgãos que implementaram a gestão por competências do ano de 2010 para o ano de 2011.

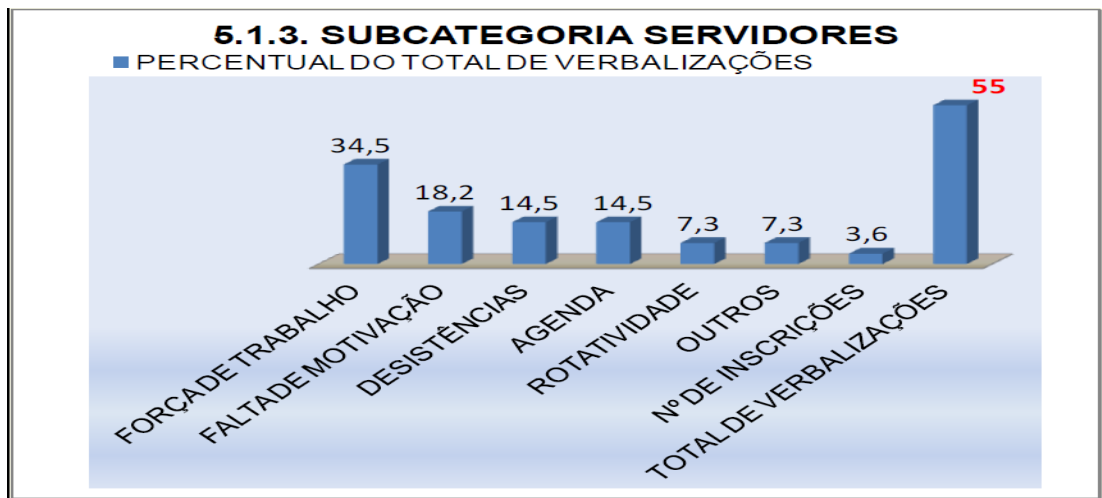
Em “**Escolas de Governo**” observa-se que as referências repousam na indisponibilidade de agenda das referidas escolas e na dificuldade de atendimento às demandas de capacitação e desenvolvimento no âmbito dos órgãos da APF.

As categorias “**Servidores**”, “**Orçamento**” e “**Contratação**” apresentaram densidade significativa e diferenciada nas verbalizações, o que sugeriu a distribuição em subcategorias, a fim de otimizar a visualização para análise.

As tabelas 20, 21 e 22 apresentadas a seguir ilustram a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações, nas subcategorias citadas:



Tabela 20: Subcategoria servidores



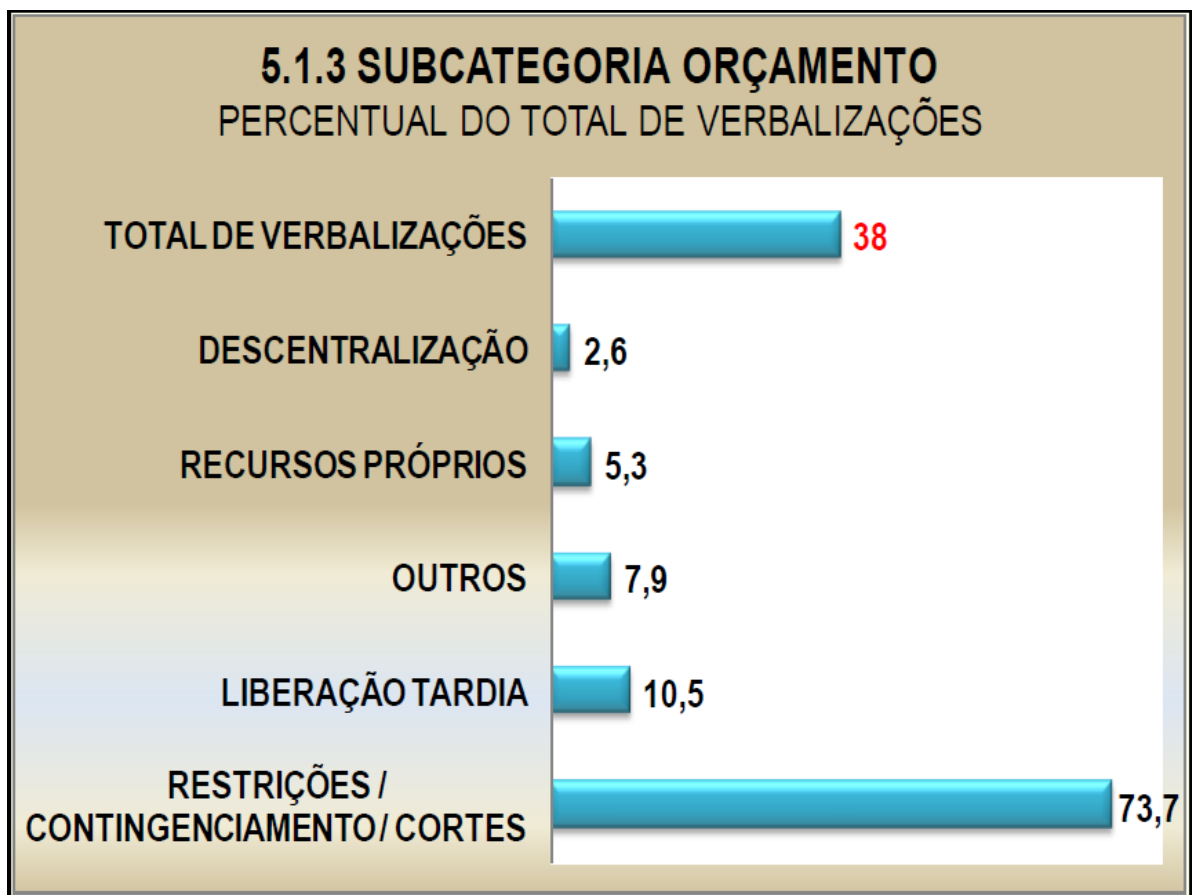
Nesta primeira ilustração revelam-se aspectos de fundamental importância para a compreensão das dificuldades de execução do PAC, considerando a subcategoria “**Servidores**”. Registra-se 55 verbalizações, o que representa 20,3% do total.

Em “**Força de Trabalho**” consta a deficiência quantitativa e qualitativa das equipes na área de Gestão de Pessoas, o que impede o afastamento para capacitação e o acompanhamento das ações propostas. Em “**Falta de Motivação**” o elemento norteador é a aproximação da aposentadoria. Em “**Desistências**” observa-se a ocorrência não por vontade do servidor, mas por falta de liberação pela chefia imediata ou insuficiência de servidores na equipe de trabalho. Em “**Agenda**” surge o conflito de agendas entre servidor e instrutor, o que força o cancelamento das atividades. É possível observar a paridade entre Agenda e Desistências. Em “**Rotatividade**” verifica-se o mesmo da questão 2 – as verbalizações apontam para a alta rotatividade de servidores, quer por alteração no quadro de pessoal, quer por alteração na investidura em cargos comissionados. “**Outros**” se refere a questões pontuais de determinados órgãos e que por esse motivo não se enquadram em nenhuma das propostas de categorização. “**Nº de Inscrições**” apresenta grande aproximação com o conteúdo das verbalizações categorizadas em “Desistências”, que por motivo metodológico foi separado.



A figura a seguir representa a predominância, quase absoluta, da categoria “**Restrições / Contingenciamento / Cortes**” na subcategoria **Orçamento** como elemento dificultador da execução do PAC. Verifica-se que as verbalizações assumem uma dimensão de unidade e uniformidade. Cabe destacar que das 38 verbalizações expressas, 28 sinalizam as restrições / contingenciamento e cortes como grandes obstáculos que, aliados as 04 da “**Liberação Tardia**”, assumem a posição de liderança com 84,2% e representam 11% do total de 290 verbalizações.

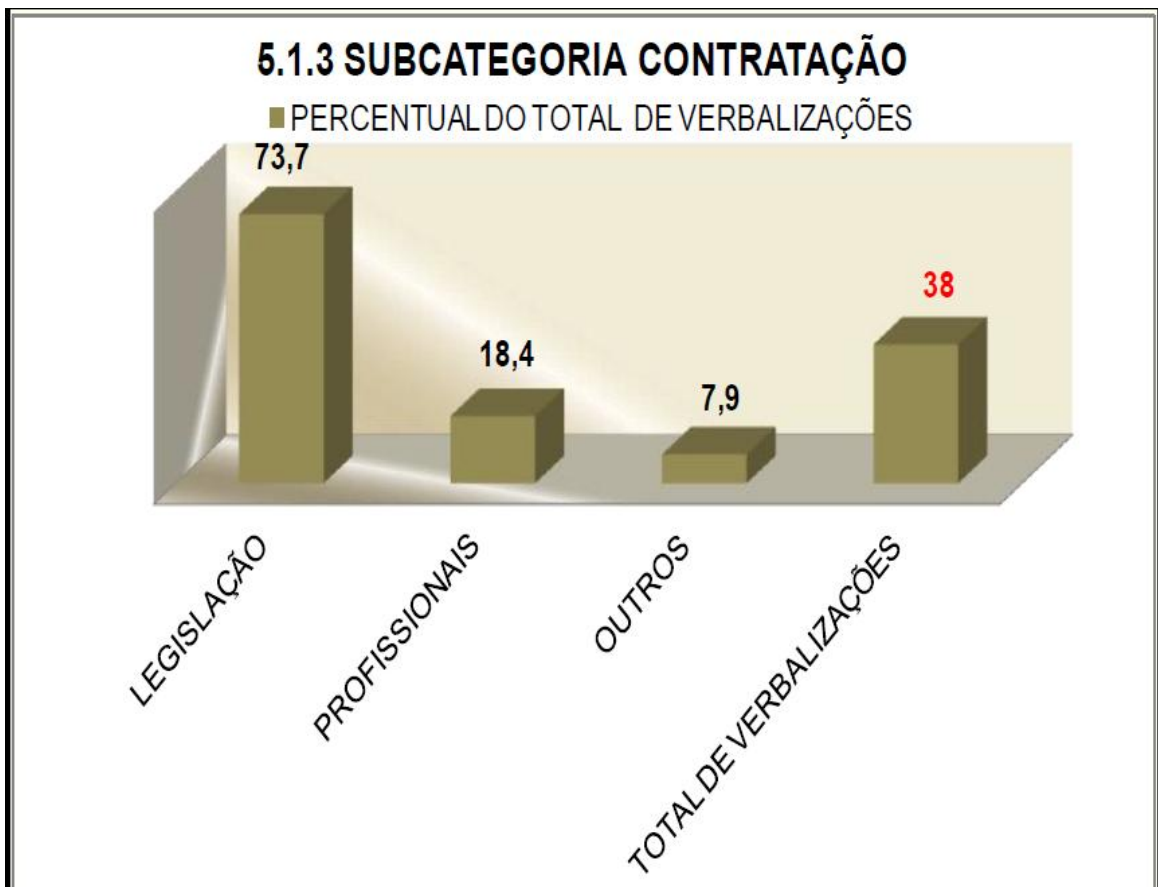
Tabela 21: 5.1.3: Subcategoria orçamento



Em “**Outros**” registra-se dificuldades pontuais e específicas do momento da ocorrência. Em “**Recursos Próprios**” é possível constatar a dificuldade dos órgãos que não possuem autonomia orçamentária. Esta dimensão da subcategoria Orçamento tende a fazer interface com a “**Liberação Tardia**”, contribuindo para um baixo índice de execução do PAC, conforme já registrado neste trabalho.

Em “**Descentralização**”, também podemos observar uma interface com a “**Liberção Tardia**”, reafirmando os dados quantitativos já apresentados, referentes ao baixo percentual de execução do PAC, em alguns órgãos.

Tabela 22: 5.1.3 Subcategoria contratação



Na subcategoria “**Contratação**” verifica-se a concentração de verbalizações na categoria “**Legislação**”. Observa-se, também, que o índice se repete, 73,7%. Se analisarmos comparativamente, é possível inferir que as dificuldades diagnosticadas no “Orçamento” aliadas aos impositivos e limitações da “**Legislação**”, tendem a tornar o processo de “**Contratação**” muito lento, e por vezes inviabiliza a execução das ações. Outro aspecto a ser ressaltado, por ser muito presente nas verbalizações, relaciona-se à dimensão qualitativa das contratações, a qual também é afetada pelas dificuldades com o orçamento, aliadas



aos impositivos para contratação de um “**Profissional**” ou empresa, que efetivamente atenda às necessidades da organização. Os órgãos assinalam a demora na tramitação dos processos e a escassez de recursos como óbices para contratar um profissional de qualidade.

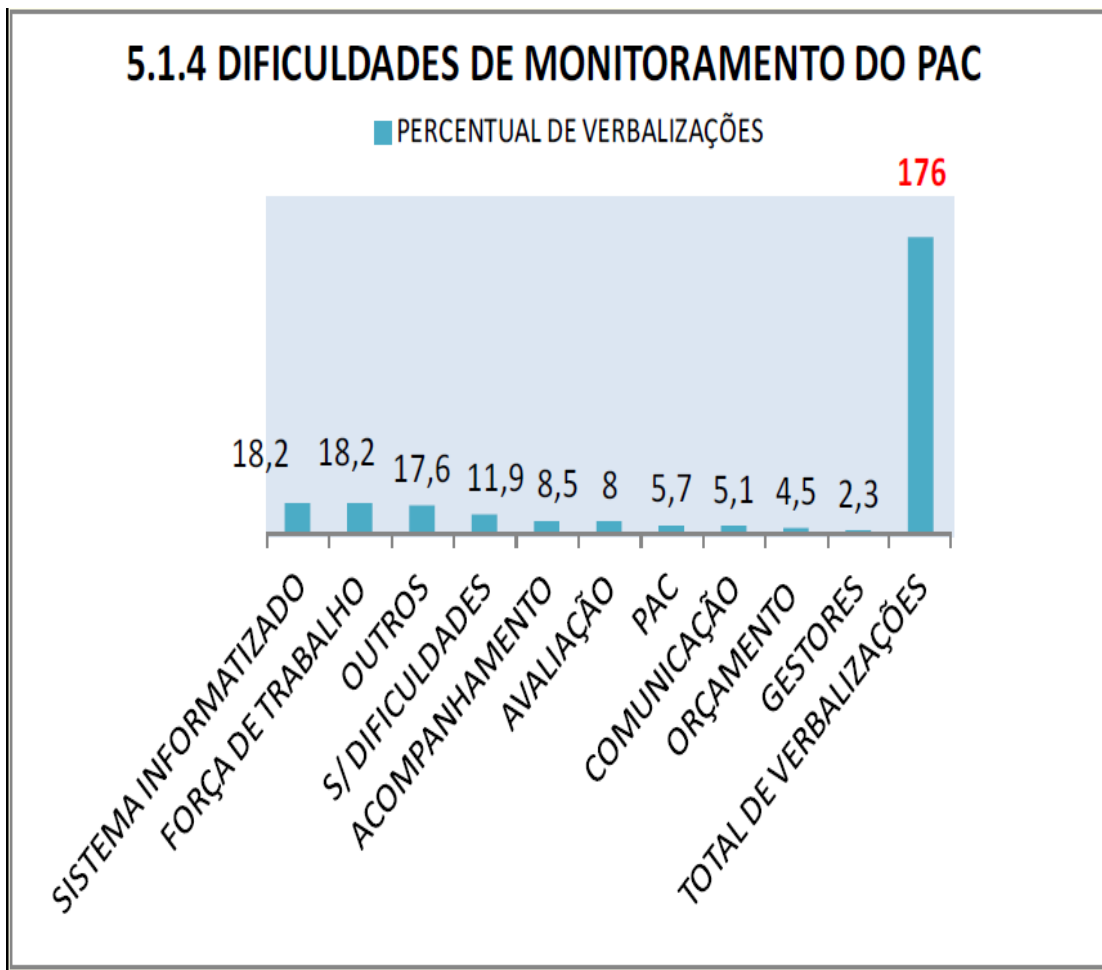
Depreende-se deste contexto a legitimidade dos dados referentes ao incremento na participação de instrutores servidores da APF nas ações de capacitação, assim como, aos índices significativos de utilização de recursos para pagamento da Gratificação por Encargos de Curso ou Concurso.

O item 5.1.4 do Relatório constitui questionamento sobre as dificuldades de monitoramento do PAC. Dos 166 relatórios encaminhados, 123 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 176 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico.

A tabela 23, a seguir, ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:



Tabela 23: 5.1.4 Dificuldades de monitoramento do PAC



Constata-se que além das categorias “**Outros**” e “**S/ Dificuldades**”, a predominância das verbalizações se refere ao “**Sistema Informatizado**”, à “**Força de Trabalho**” e ao “**Acompanhamento**”, o que está em consonância com as respostas aos itens precedentes.

O item 5.1.4 evidencia duas novas categorias, quais sejam “**Avaliação**” e “**Comunicação**”.

Em “**Avaliação**” registra-se a quase inexistência de mecanismos de avaliação, nas suas diversas dimensões. Em “**Comunicação**” verifica-se a baixa eficiência dos processos de comunicação interna e externa, tais como divulgação das ofertas de capacitação; não informação por parte do servidor da realização de cursos externos; setores diferentes, na mesma instituição, ofertando capacitação de forma desarticulada.



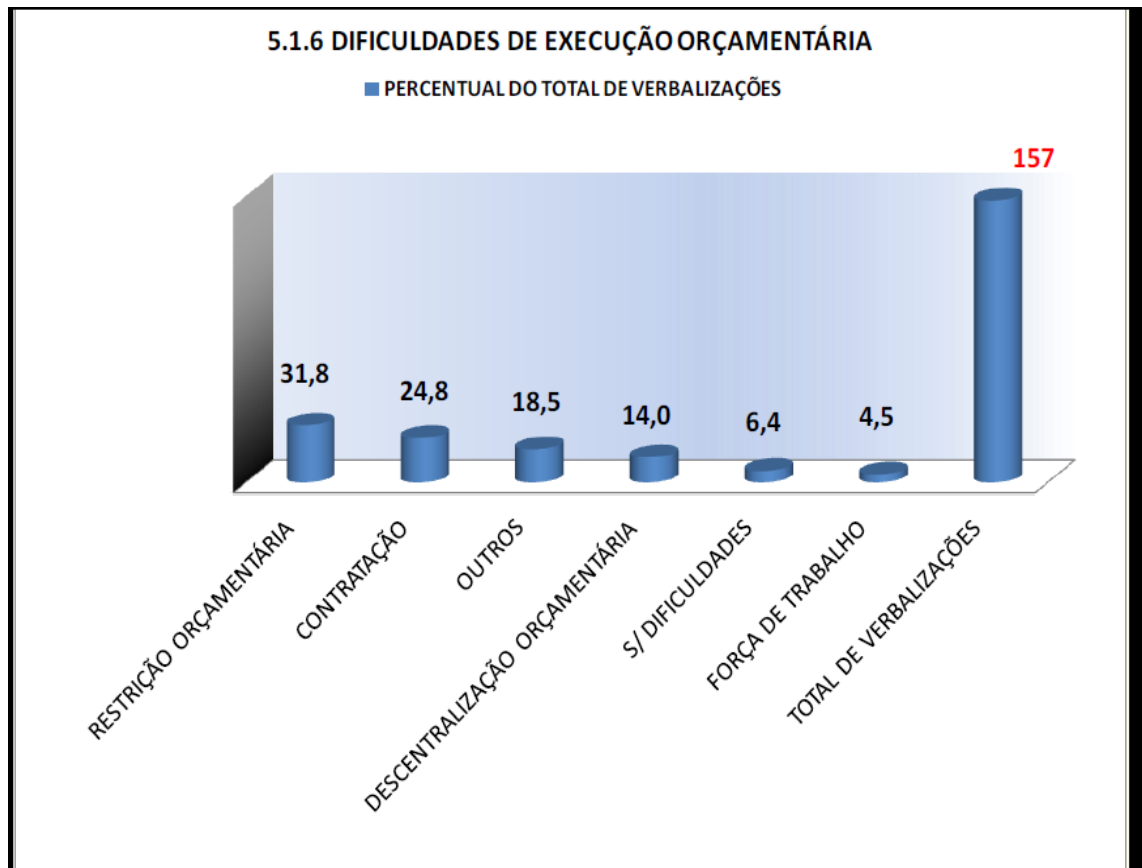
O item 5.1.6 do Relatório constitui um questionamento sobre as dificuldades de Execução Orçamentária. Dos 166 relatórios encaminhados, 119 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 157 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico.

Neste item também é possível observar a convergência das verbalizações, corroborando os dados qualitativos relativos aos Percentuais de Execução do Orçamento.

As categorias se apresentam, novamente, guardando a coerência e a unidade dos conteúdos registrados nas questões anteriores.

A tabela 24, a seguir, ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:

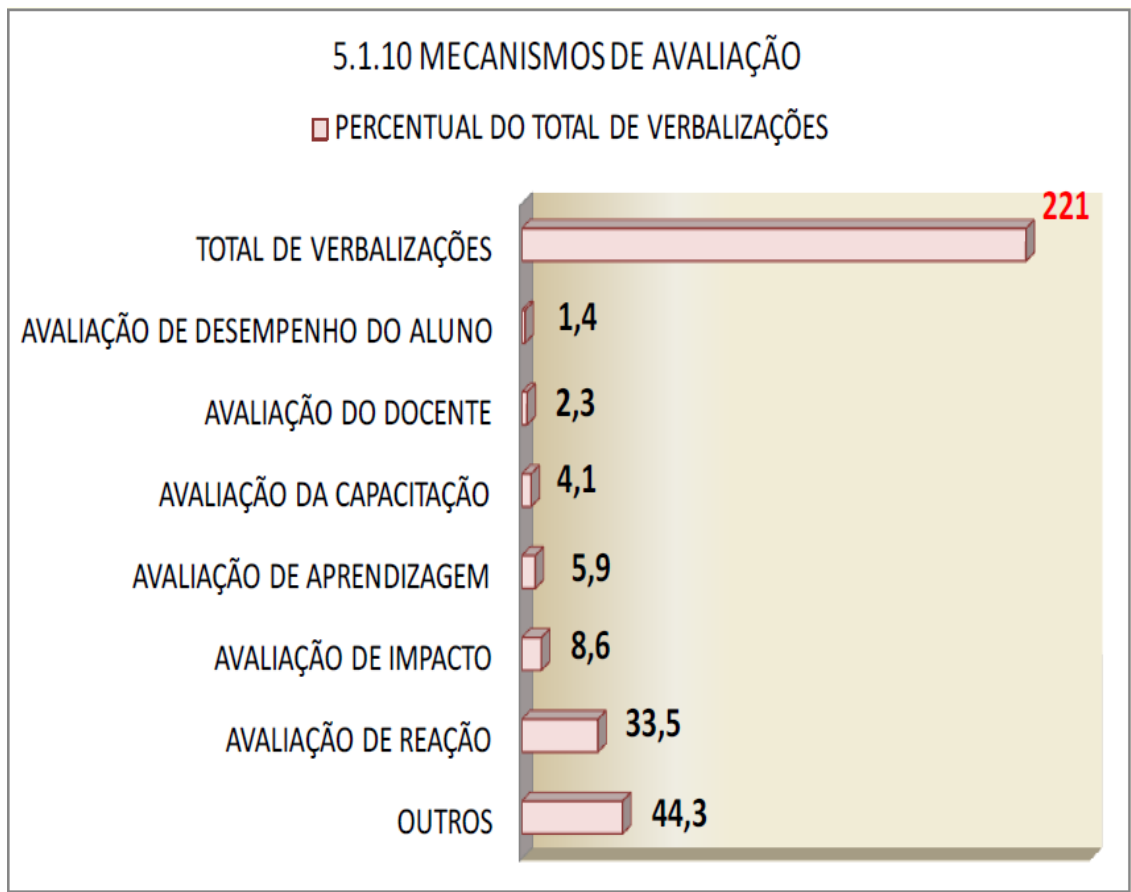
Tabela 24: 5.1.6 Dificuldades de execução orçamentária



O item 5.1.10 do Relatório constitui questionamento sobre quais mecanismos de avaliação das ações de capacitação são utilizados pelos órgãos. Dos 166 relatórios encaminhados, 160 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 221 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico.

A tabela 25, apresentada a seguir ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:

Tabela 25: 5.1.10 Mecanismos de avaliação



Observa-se a predominância da categoria “**Outros**”, com 44,3% das verbalizações. O conteúdo expresso denota imensa diversidade de nomenclatura sobre os mecanismos utilizados, impossibilitando a categorização de cada uma. Ainda nos demais registros expressos no gráfico, verifica-se diferenciação excessiva, pulverizando os índices e dificultando a compreensão do que realmente está sendo realizado, em termos de avaliação, no âmbito do PAC.

Tal variedade pode significar a existência de de um grande emaranhado de idéias e conceitos acerca dos mecanismos de avaliação e da sua aplicabilidade e importância no processo de aperfeiçoamento profissional.

A exceção configura-se na tradição da “**Avaliação de Reação**”, já consolidada, mas que comprovadamente, não atende, com exclusividade, às diversas dimensões do processo de capacitação e desenvolvimento.

Como já havia sido sinalizado no item 5.1.4 a “**Avaliação**” se configura elemento dificultador do monitoramento do PAC.

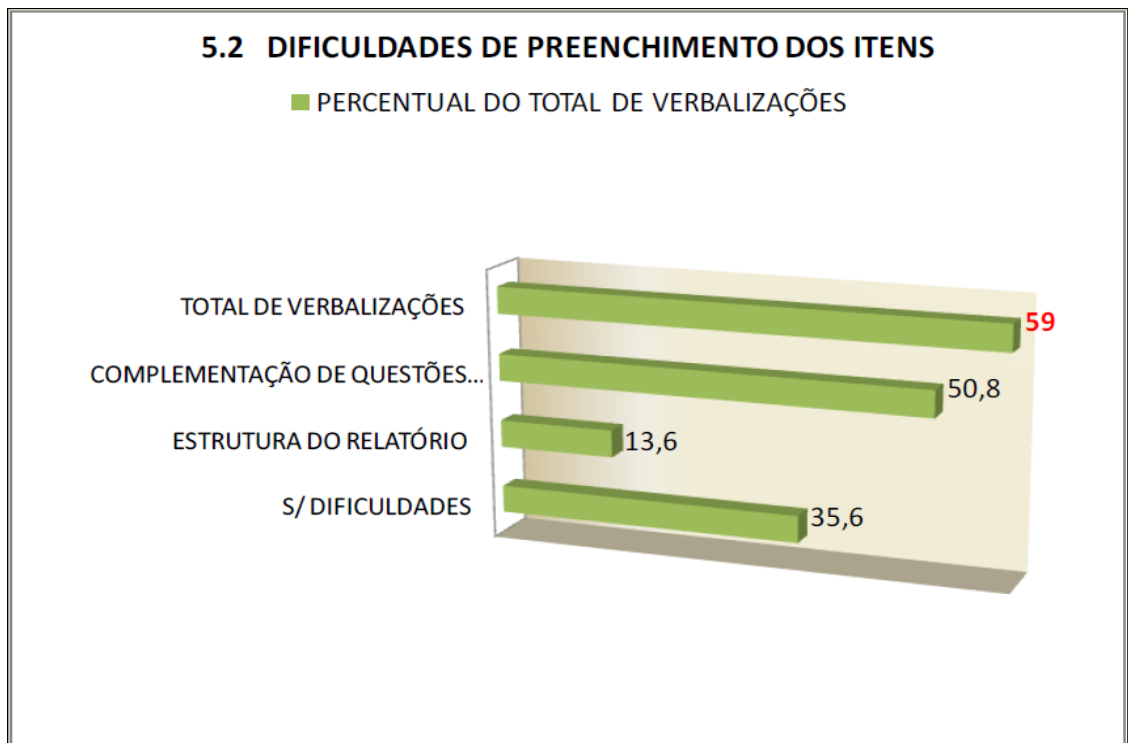
O diagnóstico possibilitado pela análise da questão em pauta, sugere a necessidade de alinhamento conceitual no que tange aos diferentes níveis de avaliação da efetividade das ações de capacitação e desenvolvimento, assim como, de capacitação específica no tema abordado.

O item 5.2 do Relatório constitui espaço destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento das questões relativas aos Desafios Estratégicos. Dos 166 relatórios encaminhados, 58 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 59 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico.

A tabela 26, a seguir, ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:



Tabela 26: 5.2 Dificuldades de preenchimento dos itens



Neste item verifica-se a concentração das verbalizações na categoria **“Complementação das Questões”**, conforme já foi elucidado anteriormente, se refere às especificidades dos órgãos e que não comportam descrição no relatório. Tais complementações não impactam nos resultados finais da consolidação, mas são diferenciais no controle interno quando, por exemplo, é função do órgão capacitar servidores de outros órgãos, além do seu quadro próprio de pessoal.

Outra categoria com índice significativo **“S/ Dificuldades”** expressa a totalidade dos órgãos que verbalizaram tal conteúdo em questões anteriores.

Verifica-se, ainda, a reincidência da categoria **“Estrutura do Relatório”**, o que sugere a necessidade de revisão do instrumento no sentido de atender às necessidades relatadas, a fim de contribuir para maior consistência e legitimidade das informações. A referida revisão já faz parte do planejamento de ações da Coordenação-Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas, para o ano de 2012.

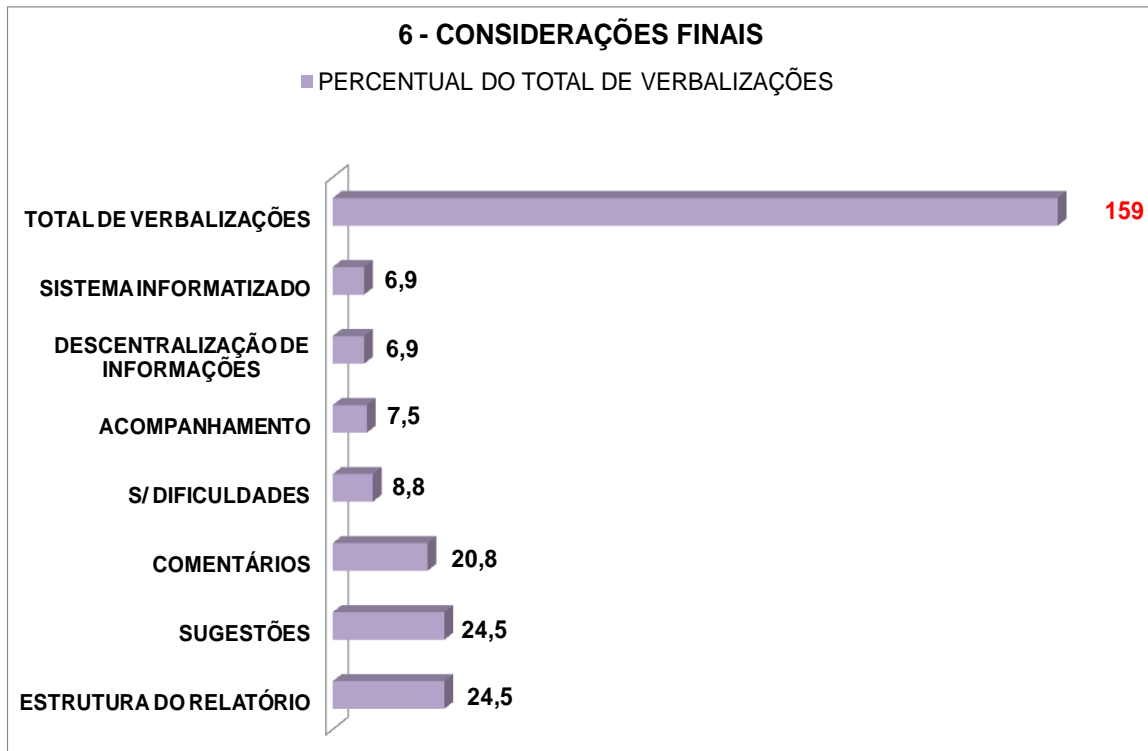


O item 6 do Relatório constitui espaço destinado ao registro das dificuldades encontradas no preenchimento do instrumento, bem como, de sugestões de melhorias para o próximo ano. Dos 166 relatórios encaminhados, 99 apresentaram respostas ao item, sendo registradas 159 verbalizações, as quais foram categorizadas de acordo com a frequência de apresentação e o padrão do universo semântico.

Observa-se a reafirmação da “**Estrutura do Relatório**” como fator relevante no preenchimento do instrumento. Nesta questão são citados aspectos referentes ao ajuste do sistema, ao prazo para preenchimento e encaminhamento, à adequação de questões e, ainda, à divulgação das alterações propostas após a última revisão. Tais considerações reafirmam a necessidade de revisão do instrumento. Cabe ressaltar que houve ampliação da adesão das IFES ao preenchimento do Relatório, o que evidenciou, com mais veemência, a pouca adequação de alguns itens à realidade das referidas instituições.

A Tabela 27, apresentada a seguir, ilustra a nomenclatura e o percentual de frequência das verbalizações:

Tabela 27: 6 – Considerações finais



Em “**Sugestões**” constata-se aspectos relacionados à alterações no instrumento visando à redução do nível de detalhamento do instrumento; à diferenciação para informações referentes à capacitação docente; à realização de atividades de sensibilização dos dirigentes para a importância do PAC e do preenchimento do Relatório; à criação de sistema central integrado que possibilite a inserção periódica de dados; à ampliação do glossário referente às áreas temáticas e, ainda, à revisão do Decreto nº 5.707/06. As referidas sugestões sinalizam a demonstração de maior interesse e comprometimento das instituições com o processo de implementação da PNDP.

Em “**Comentários**” registra-se, assim como na categoria complementações, conteúdos referente ao enriquecimento das informações disponibilizadas nas questões quantitativas.

As demais categorias representadas no gráfico ilustrativo reafirmam posições expressas nas outras questões abertas, sem acréscimo de novas informações.

Por fim, cabe mencionar que apesar das repetições das categorias nas questões relativas às dificuldades de preenchimento, e do visível entrelaçamento de idéias em categorias diferenciadas, foi resguardada a fidelidade aos termos utilizados pelas instituições respondentes, na tomada de decisão sobre o elenco de categorias a ser adotado em cada questão, a fim de garantir a fidedignidade das verbalizações e a qualidade das inferências aqui apresentadas.

CONCLUSÕES

As abordagens quantitativa e qualitativa de análise dos dados contidos nos Relatórios de Execução do Plano Anual de Capacitação, encaminhados à Coordenação-Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, possibilitaram a elaboração do diagnóstico do estágio de implementação da PNDP, baseado nos avanços e desafios apresentados a seguir:



- Desafios:
 - ✓ Aumentar o número de servidores capacitados.
 - ✓ Ampliar a média de carga horária de capacitação por servidor.
 - ✓ Fomentar ações de capacitação na área temática “Desenvolvimento Gerencial”.
 - ✓ Incentivar e apoiar os órgãos na elaboração do Plano Anual de Capacitação com base na Gestão por Competências.
 - ✓ Promover a revisão do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, por uma comissão técnica com representantes da CGDEP / SEGEP, dos órgãos da APF e das IFES.
 - ✓ Promover a implementação de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes.
- Avanços
 - ✓ Ampliação do índice de adesão ao preenchimento do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação.
 - ✓ Aumento de 50% no quantitativo de Dirigentes, Gerentes e Assessores capacitados em ações com foco estratégico.
 - ✓ Aumento de 20% no total de ações de Aperfeiçoamento e Educação Formal.
 - ✓ Relevante participação de instrutores servidores da APF nas ações de capacitação e desenvolvimento.
 - ✓ Ampliação dos percentuais de execução orçamentária.
 - ✓ Índices significativos para a preferência da área temática “Desenvolvimento Gerencial”.
 - ✓ Aumento de 27,6% no quantitativo de órgãos que elaboraram o Plano Anual de Capacitação com base na Gestão por Competências.
 - ✓ Crescimento de 8% no quantitativo de órgãos cujas ações de capacitação e desenvolvimento levaram em consideração os objetivos estratégicos da organização.
 - ✓ Redução da realização das ações sob demanda, sem previsão no Plano Anual de Capacitação.



O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal representa um grande avanço para a área de Gestão de Pessoas, na medida em que estabelece diretrizes e finalidades para o alcance da excelência da qualificação profissional na APF. Da mesma forma, suscitou vários desafios a serem superados na busca pela adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Neste sentido, cabe afirmar que os elementos fundamentais para a consolidação da PNDP repousam na qualidade das ações de aperfeiçoamento profissional, no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e na utilização de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DECRETO nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.

DECRETO nº 67.326 de 5 de outubro de 1970.

MELLO, M. L. B. C; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório. Brasília: OCDE, 2010.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: Jairo Borges-Andrade; Gardênia Abbad; Luciana Mourão (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.



AUTORIA

Maria Julia Pantoja – Coordenação-Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional Secretaria de Gestão Pública
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: jpantoja@unb.br

Marcia Iglesias – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: marcia.iglesias@planejamento.gov.br

Renata Benevenuto – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: renata.benevenuto@planejamento.gov.br

Arlete de Paula – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: arlete.paula@planejamento.gov.br

