



RELATÓRIO QUADRIENAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (2017 - 2020)



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

**RELATÓRIO QUADRIÊNIO
DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
(2017-2020)**

Reitoria Profº.

Roberto de Souza Rodrigues

Vice-Reitoria Profº.

César Augusto Da Ros

Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

Miliane Moreira Soares de Souza

Pró-reitor Adjunto de Gestão de Pessoas

Marcelo da Cunha Sales

Diretora do Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas

Ângela Ferreira Pace

Coordenação da CODEP

Elines Tatianes P. dos Santos Petine

Coordenadora Substituta da CODEP

Juliane Sobral de Abreu

Equipe CODEP

Juliane Sobral de Abreu

Rodrigo Figueiredo Malta Silva

Vanessa Maria Garcia Gomes

Rio de Janeiro, 31 de dezembro de 2020.



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

APRESENTAÇÃO

Apresentamos neste Relatório um exame sistemático, empírico objetivo e de aprendizagem obtida na implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas durante o quadriênio (2017-2020). A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), ligada ao Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas (DASDP) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), é investida da competência de planejar, implantar e avaliar em conjunto com o nível estratégico da UFRRJ as ações de desenvolvimento pessoas.

O objetivo da Codep é viabilizar as ações de capacitações, de modo que contribuam para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de competências institucionais e individuais dos servidores da área técnica e de gestão da UFRRJ. Seus processos de trabalho organiza o acesso à qualificação e aperfeiçoamento dos servidores dentro e fora da Universidade e acompanha os processos de afastamentos. Em 2020, em virtude das necessidades de desenvolvimentos de competências indispensáveis para implantação dos Estudos Continuidos Emergenciais (ECE) a Codep/Progep ampliou o seu campo de atuação ao criar a trilha de capacitação docente.

Este documento destaca como a qualificação/capacitação de servidores foi discutida e considerada estratégica para a preservação e ampliação da qualidade do serviço prestado pela Universidade e para o atingimento dos objetivos estratégicos delineados no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ (PDI).

O diagnóstico elaborado pela Codep/Progep em 2017, e aprovação do Plano Anual de Capacitação (PAC) dos anos de 2018-2020 pelo Conselho Universitário da UFRRJ demonstra, conforme será visto nesse relatório, o reposicionamento da Política de Desenvolvimento de Pessoas da UFRRJ.

Para avaliar os resultados da política implementada, prospecta-se uma avaliação sucinta das ações desenvolvidas no quadriênio 2017-2020 tendo como norte: (I) Um



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

breve histórico dos recursos orçamentários destinados à ação 4572 - capacitação dos servidores da UFRRJ; (II) os resultados da política de capacitação interna e externa; (III) uma análise da implementação do Programa de Qualificação Institucional; e a (IV) digitalização dos processos Codep/Progep com ênfase nos processos de afastamento.



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

1. Um breve histórico dos recursos orçamentários destinados à ação 4572 - capacitação dos servidores da UFRRJ

Apesar dos inúmeros desafios, internos e externos, vivenciados atualmente pelas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, a excelência da produção do conhecimento, a manutenção do ensino de qualidade e as ações de extensão se mantêm como marca importante e reconhecida socialmente, muitas vezes com a criação de soluções criativas e impensáveis.

Dentre essas soluções a UFRRJ estabeleceu um marco na construção de seu plano orçamentário em 2017, criando uma estrutura participativa e coletiva para a sua elaboração. Esta medida permitiu que os diferentes setores, administrativos e acadêmicos, pudessem debater, de forma aprofundada e responsável, a destinação do orçamento da Instituição, definindo ações fundamentais e de mais alto impacto para a manutenção do bom funcionamento institucional.

A qualificação/capacitação de servidores foi bastante discutida e considerada estratégica para a preservação e ampliação da qualidade do trabalho desenvolvido internamente, resultando em um aumento expressivo do orçamento destinado a esta ação. À Ação 4572 - Capacitação dos Servidores Públicos Federais foi, portanto, atribuído um valor referente ao quádruplo do que se praticava nos anos anteriores, o que permitiu iniciativas mais ousadas de qualificação/capacitação na elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC). Após diagnóstico elaborado pela Coordenação e Desenvolvimento de Pessoas – CODEP/PROGEP, e aprovado no PAC 2018 pelo Conselho Universitário da UFRRJ em 13 de abril de 2018, os valores foram distribuídos em diferentes trilhas de capacitação, especialmente nas modalidades de cursos externos, internos, in company e eventos

Assim, ao revisitar histórico da ação 4572-capacitação dos servidores públicos federais da UFRRJ, identificou--se em 2017 que do ponto de vista orçamentário, os



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

gastos com capacitação não eram previamente mensurados e detalhados no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA).

Em 2017 orçamento de capacitação era de R\$ 300.000,00, divididos nas modalidades cursos externos, cursos *in company* e cursos internos. A partir do diagnóstico observou que o gasto com inscrições em cursos externos foi estancado segundo semestre de 2017, pois o valor gasto já havia ultrapassado o percentual orçado, e ainda, capacitando apenas 6% dos servidores técnico-administrativos, que se concentravam nas áreas de Departamento de Pessoal, Licitações e Finanças. Com relação aos cursos e eventos internos, foram realizadas 11 atividades de capacitação, todas no segundo semestre, na tentativa de se realizar atividades de capacitação com menor custo, abrangendo um maior número de pessoas.

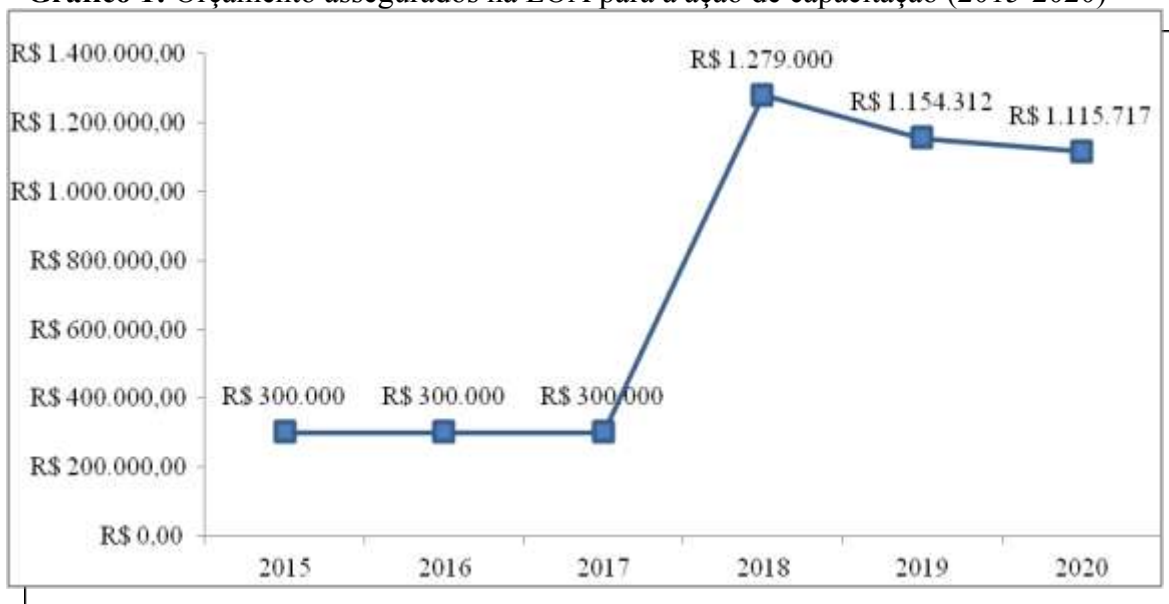
Percebeu-se que se gastava muito com ações de desenvolvimento externas, que normalmente consomem mais recursos financeiros e capacita um número menor de servidores. De modo geral, apenas os servidores mais engajados em aprender mais e que conheciam o processo de solicitação é que conseguiam participar de ações de desenvolvimento oferecidas externamente.

A partir desse diagnóstico inicial, a Universidade entendendo a capacitação dos servidores como estratégica em um contexto de profundas mudanças estruturais e políticas, priorizou alavancar o desenvolvimento dos servidores por meio de um considerável incremento orçamentário da ação de capacitação 4572. Para ilustrar a evolução desse orçamento apresenta-se a seguir o orçamento previsto para ação de capacitação 4572, no período de 2015-2020.



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas
Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Gráfico 1: Orçamento assegurado na LOA para a ação de capacitação (2015-2020)



Fonte: CODEP 2017 -2020

A partir do gráfico, observa-se um aumento expressivo do orçamento assegurado na LOA para ação 4572 a partir de 2018, o que demonstra comprometimento da Universidade em realizar uma política de gestão de pessoal planejada, transparente, alinhada com os objetivos organizacionais, comprometida com o controle e utilização responsável dos recursos públicos. Dito isso, é fundamental apresentar como se deu a execução desses recursos desde 2017.

Quadro 1: Execução Orçamentária - LOA 2017 - CODEP - Ação 4572

| Detalhamento | Orçamento Previsto | Valores Empenhados | Valores Executados | Saldo |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Pagamento cursos e eventos externos (inscrição) | R\$ 244.893,80 | R\$ 164.893,80 | R\$ 164.893,80 | R\$ 80.000,00 |
| Cursos Internos (GECC) | R\$ 35.106,20 | R\$ 35.106,20 | R\$ 35.106,20 | R\$ 0,00 |
| Eventos | R\$ 20.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ 0,00 |
| Total | R\$ 300.000,00 | R\$ 220.000,00 | R\$ 220.000,00 | R\$ 80.000,00 |

Fonte: Codep, 2017

Conforme apresentado no Quadro 1 a distribuição orçamentária da Ação 4572 para 2017 não previa recursos para diárias e passagens de capacitação, embora esses



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

fossem necessários e efetivamente gastos quando os servidores faziam os cursos externos, aumentando assim, os gastos nesta modalidade. O que significa que não havia controle dos recursos destinados a custear de diárias e passagens dos servidores que saiam para fazerem capacitação externa. O saldo de R\$80.000,00 foi gerado devido ao bloqueio deste valor durante a execução da ação 4572, o que impactou a sua utilização antes do encerramento do exercício financeiro.

A partir da avaliação das ações de capacitação executadas em 2017, realizou-se um esforço para identificar o que precisaria ser aprimorado para o exercício de 2018, avaliando os valores gastos com capacitação, percentual de servidores capacitados e os setores aos quais pertenciam para verificar capilaridade das ações de capacitação na Universidade. Na fase seguinte, a Codep/Progep envidou esforços para elaborar uma proposta orçamentária que viabilizasse, por exemplo, a implementação das Trilhas de Capacitação Interna que levasse em consideração os ambientes organizacionais e o Programa de Qualificação Institucional (PQI).

A proposta orçamentária apresentada pela Codep/Progep nas reuniões orçamentárias com os Conselheiros do CONSU quadruplicava o orçamento para a Ação 4572. Embora fosse um projeto ousado, a proposta foi aceita devido à seriedade da pesquisa empírica e às justificativas estratégicas. Mas é importante ressaltar que não foram solicitados por isso, mais valores ao governo federal: ocorreu um remanejamento interno do dinheiro público, ou seja, a Universidade trabalhou com o que já possuía de previsão orçamentária. Para aumentar o orçamento da capacitação foi retirado orçamento de outras Ações internas da Universidade e remanejados para a Ação 4572, pois aquelas demonstravam utilização com sobras e menor controle de gastos.

Assim, como base no diagnóstico de capacitação, estimando os valores dos cursos e quantidades de servidores existentes para acesso de todos às ações de capacitação, o orçamento previsto para Ação 4572 para o ano de 2018 foi de R\$1.279.000,00. Mas após algumas alterações, ajustes, contingenciamentos orçamentários e remanejamentos entre outras Ações dentro da própria Universidade o valor empenhado ficou em R\$924.764,00 conforme destacado:



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Quadro 2: Execução Orçamentária - LOA 2018 - CODEP - Ação 4572

| Natureza de Despesa | Detalhamento | Orçamento Previsto | Valores Empenhados | Valores Executados | Saldo |
|---------------------|---|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| 33.90.14 | Pagamento de diárias no país para capacitação (eventos/cursos externos) | R\$ 190.500,00 | R\$ 200.500,00 | R\$ 194.448,04 | R\$ 6.051,96 |
| 33.90.30 | Pagamento de passagens no país para capacitação (eventos/cursos externos) | R\$ 119.558,51 | R\$ 121.341,09 | R\$ 118.916,10 | R\$ 2.424,99 |
| 33.90.39 | Pessoa Jurídica (Inscrição em Cursos e evento) | R\$ 356.500,00 | R\$ 273.631,42 | R\$ 273.631,42 | R\$ 82.868,58 |
| 33.91.33 | Pessoa Jurídica Intra (Cursos Incompany) | R\$ 298.000,00 | R\$ 5.050,00 | R\$ 5.050,00 | R\$ 292.950,00 |
| 33.90.36 | GECC (cursos e eventos internos/apoio) | R\$ 308.441,49 | R\$ 203.567,56 | R\$ 116.236,19 | R\$ 192.205,30 |
| 33.90.20 | Auxílio financeiro ao Pesquisador (Gastos com capacitação internacional) | R\$ 0,00 | R\$ 15.000,00 | R\$ 1.099,93 | R\$ 13.900,07 |
| 33.90.18 | Auxílio financeiro a estudantes (bolsa) | R\$ 0,00 | R\$ 77.350,00 | R\$ 0,00 | R\$ 77.350,00 |
| 33.90.92 | Despesas de exercícios anteriores (PF+PJ) | R\$ 0,00 | R\$ 28.323,93 | R\$ 28.323,93 | R\$ 0,00 |
| 33.90.30 | Material de Consumo(Pequenas compras para eventos internos) | R\$ 3.000,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| 33.90.32 | Material de Distribuição Gratuita | R\$ 3.000,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Total | | R\$ 1.279.000,00 | R\$ 924.764,00 | R\$ 737.705,61 | R\$ 187.058,39 |

Fonte: Codep, 2018

Os recursos gastos com capacitação de Técnico-administrativos e gestores em 2018 foram de R\$737.705,61. Os saldos remanescentes dos valores empenhados na ação 4572 foram remanejados para atender outras despesas também prioritárias dentro da Universidade. Mas os dados já revelam um aumento das capacidades da Codep/Progep em desenvolver a força de trabalho da UFRRJ quando comparado ao ano de 2017.

No ano de 2019 as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tiveram o seus orçamentos contingenciados pelo Governo Federal, tal fato ocasionou um bloqueio do orçamento previsto inicialmente e afetou, por conseguinte a execução da ação 4572, conforme apresentado:



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Quadro 3: Execução Orçamentária - LOA 2019 - CODEP - Ação 4572

| Natureza de Despesa | Detalhamento | Orçamento Previsto | Valores Empenhados | Valores Executados | Saldo |
|----------------------------------|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 33.90.14 | Pagamento de diárias para capacitação (eventos/cursos externos) | R\$ 190.500,00 | R\$ 56.199,01 | R\$ 56.199,01 | R\$ 134.300,99 |
| 33.90.20 | Gastos com capacitação internacional (cursos/eventos externos) | R\$ 15.000,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 15.000,00 |
| 33.90.30 | (Material de Consumo) Pequenas compras para eventos internos | R\$ 6.000,00 | R\$ 3.861,41 | R\$ 3.861,41 | R\$ 2.138,59 |
| 33.90.33 | Pagamento de passagens no País para capacitação (eventos/cursos externos) | R\$ 174.000,00 | R\$ 65.247,13 | R\$ 65.247,13 | R\$ 108.752,87 |
| 33.90.36 | Pagamento de Pessoa Física (GECC de instrutores de cursos internos) | R\$ 200.000,00 | R\$ 96.016,18 | R\$ 96.016,18 | R\$ 103.983,82 |
| 33.90.39 (Pess) | Pessoa Jurídica (Pagamento de inscrição em cursos/eventos externos) | R\$ 280.000,00 | R\$ 67.582,80 | R\$ 67.582,80 | R\$ 212.417,20 |
| 33.90.20 33.90.33 33.90.14 | PQI 2019 - transferência aos PPGs-UFRJ que aderiram (10 programas beneficiados) nas seguintes DNS: Auxílio Financeiro ao pesquisador, Passagens no país e Diárias | R\$ 288.812,00 | R\$ 169.100,00 | R\$ 169.100,00 | R\$ 119.712,00 |
| TOTAL: | | R\$ 1.154.312,00 | R\$ 458.006,53 | R\$ 458.006,53 | R\$ 696.305,47 |

Fonte: Codep, 2018

Mesmo diante das dificuldades vivenciadas em 2019, a capacitação interna se manteve nos patamares apresentados no ano de 2018 e ocorreu o primeiro repasse para o PQI. A capacitação externa foi mais penalizada, tendo em vista que as instituições que ofereciam capacitações nessa modalidade não conseguiram montar turmas, o que fez com que muitos processos de solicitação de capacitação externa feita pelos servidores fossem cancelados.

A execução do planejado em 2019 requereu um acompanhamento maior dos processos de capacitação externa, pois se percebeu que em virtude dos cancelamentos das capacitações na modalidade externa, poderíamos realizar gastos que não atingissem o seu propósito final, como por exemplo, realizar despesas não reembolsáveis, como passagens aéreas nos países. Diante dessas circunstâncias fez-se análise dos riscos e adotou-se uma postura mais preventiva que pode ser percebida pelas comunicações que foram feitas com os servidores¹.

¹ Vide Memorando Circular Nº 237/2019 - PROAD que apresenta as informações sobre o contingenciamento da ação 4572 em 2019 e informa os novos critérios para realização das capacitações externas.



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Mesmo com o descontingenciamento dos recursos posteriormente, não foi possível avançar na oferta de cursos externos e *Incompany*, pois foram liberados muito próximo do final do ano, o que inviabilizou a execução, tendo em vista o tempo necessário que um processo dessa natureza precisa ter para seguir o fluxo já delineado para sua consecução.

No que se refere ao ano de 2020, foi aprovado na LOA um orçamento de R\$1.115.717,00 para ação 4572, tivemos um bloqueio de 42% no início do ano, e em seguida fomos surpreendidos com a pandemia causada pelo novo coronavírus, SARS-CoV2, o que dificultou a execução da ação 4572 em 2020, impactando a realização de cursos externos e as capacitações internas presenciais programadas para esse período. A pandemia resultou de imediato a suspensão das atividades presenciais da UFRRJ e na ação 4572 surtiu os seguintes efeitos:

- A impossibilidade da utilização dos recursos da ação em diárias e passagens, pois a recomendação é evitar deslocamentos;
- Inviabilidade de utilização dos recursos da ação para atender o pagamento de taxa de inscrição de servidores em capacitações externas;
- Impossibilidade do uso do recurso da ação para pagamento de GECC por instrutoria em capacitações internas presenciais; e a
- A necessidade de realizar a reprogramação e migração das capacitações para a modalidade online, o que requereu um tempo adicional para adequar o planejamento, desenvolver novas competências e criatividade, dado as limitações de infraestrutura tecnológica da Universidade.

Logo, em virtude da pandemia a programação para execução da ação foi extremamente penalizada, ocasionando um tempo maior gasto com planejamento, adequação dos processos da CODEP, busca de alternativas tecnológicas viáveis aos propósitos de institucionais e formação dos servidores que coordenam as ações de capacitação que precisaram desenvolver em um curto período um número significativo de novas competências.



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Estamos vivendo um momento atípico, que requer adaptações e novos aprendizados, embora no primeiro semestre não haja registro de capacitações que tenham consumido os recursos da ação 4572, em contra partida, o tempo investido em mudanças e adequações refletirá positivamente no relatório do segundo semestre de 2020.

Conforme visto, a política delineada em 2017 e que começou a ser implementada no ano de 2018 é desafiadora e se tornou um marco histórico da Política de Desenvolvimento de Pessoas da Universidade, pois embora nos últimos anos as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) venham sofrendo redução de seus orçamentos, foi garantido e colocado em um lugar de destaque as ações de capacitação, sendo vistas, como estratégicas e cruciais para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de competências institucionais e individuais dos técnico administrativos e gestores, buscando potencializar a excelência das atividades por eles prestadas para o atingimento das metas delineadas no PDI. Para o ano de 2021 o planejamento é manter a ação orçamentária dentro dos valores previstos e praticados nos três últimos anos.

2. Capacitação interna e externa como elementos estratégicos para o desenvolvimento dos servidores da UFRRJ

As ações de desenvolvimento da Codep /PROGEP são subdivididas em duas grandes categorias: (I) capacitação interna; e (II) capacitação externa. Em 2017 identificou-se que essas ações precisavam passar uma por uma reformulação devida a baixa capilaridade em atender as necessidades de formação dos servidores. Inicia-se em 2017 um diagnóstico realizado pela Codep/Progep e posteriormente a reestruturação das atividades da Codep, sendo definidas as seguintes metas prioritárias para o quadriênio (2017-2020):



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

- Realizar um diagnóstico para proporcionar condições necessárias para a melhora do desempenho das ações de desenvolvimento e para que atinja níveis bem mais satisfatórios;
- Formular um Plano de Capacitação composto por trilhas de capacitação interna, que levasse em consideração os ambientes organizacionais e com vistas a orientar o processo formativo dos servidores durante sua trajetória profissional;
- Assegurar na LOA uma dotação orçamentária maior do que a praticada nos anos anteriores a 2017 (R\$300.000, 00);
- Ampliar as capacitações oferecidas internamente de forma contextualizada e que possibilite o servidor um contínuo aprimoramento de suas competências, e, por conseguinte um número maior de servidores atendidos.
- Realizar o primeiro processo seletivo de instrutores via edital para compor o banco de talentos da Codep² ;
- Criar de critérios impessoais e isonômicos para a capacitação externa com vistas a garantir uma melhor utilização dos recursos da Ação 4572 e aumentar o acesso de mais servidores a essa modalidade de capacitação;
- Mapear os fluxos de capacitação externa a partir do diagnóstico realizado em 2017 e revisar, em parceria com o DMSA, todos os documentos que compunham o processo de capacitação externa;
- Ampliar a divulgação dos documentos com os fluxos norteadores para solicitação de capacitação externa;
- Aprimorar a comunicação com as partes interessadas e atuantes no processo de capacitação externa, como por exemplo, PROAF, DMSA e solicitantes;
- Fortalecer a comunicação com os gestores do nível estratégico e tático com a finalidade de obter um diagnóstico de necessidades de capacitações robusto e alinhado com o PDI; e

² O primeiro edital de seleção de instrutores da Codep/Progep pode ser consultado na página de concurso da UFRRJ (https://servicos.ufrrj.br/concursos/?acao=concursos_andamento&tipo=11)



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

- Reestruturar o Site da Codep para oferecer maior publicidade das ações de capacitação
- Transformar os processos de capacitação interna e externa em 100% digital.

A partir das metas delineadas as capacitações internas passaram a ser oferecidas preferencialmente por instrutores selecionados por edital e pagos com base na tabela oficial de GECC do serviço público federal, por hora de trabalho. A realização do primeiro edital de seleção de instrutores internos permitiu a criação de um banco de talentos, composto por 40 servidores efetivos, que impulsionou a expansão do número de servidores capacitados internamente (gráfico2), pois os instrutores capacitam turmas de servidores. A capacitação interna pode ser oferecida também por empresas públicas ou privadas contratadas para oferecer o curso internamente, essa modalidade é nomeada de cursos *Incompany*.

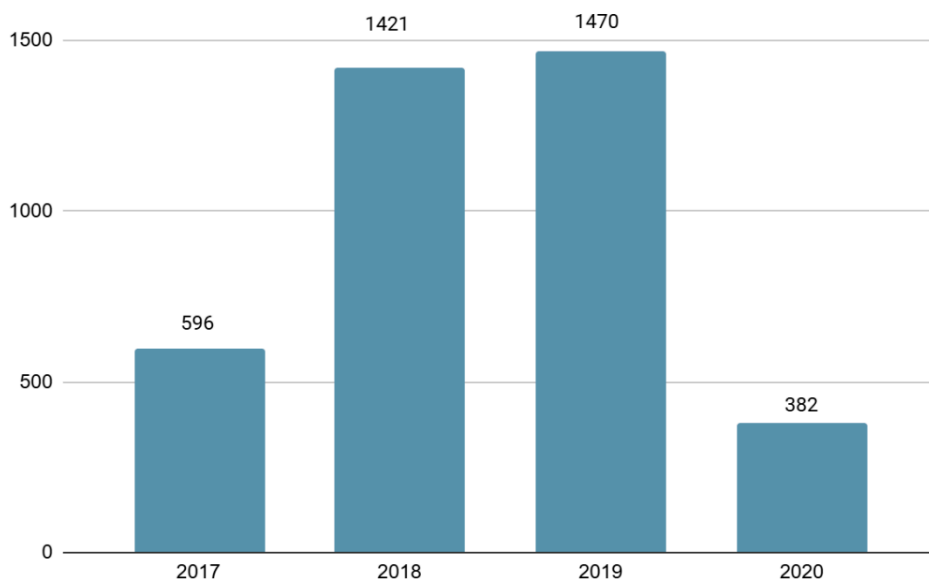
Os cursos externos por sua vez são oferecidos por Escolas de Governo ou Instituições Privadas e capacita individualmente o servidor. Sua pertinência é avaliada pela Codep/PROGEP e chefia imediata. Estes cursos externos são pagos por empenho, em processo normalmente instruído, com diárias e passagens pagas via Sistema Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).

Um dos resultados obtidos com concretização das metas, a partir da execução foi, por exemplo, a considerável alavancagem das capacitações internas, como mostrado no Gráfico 2.



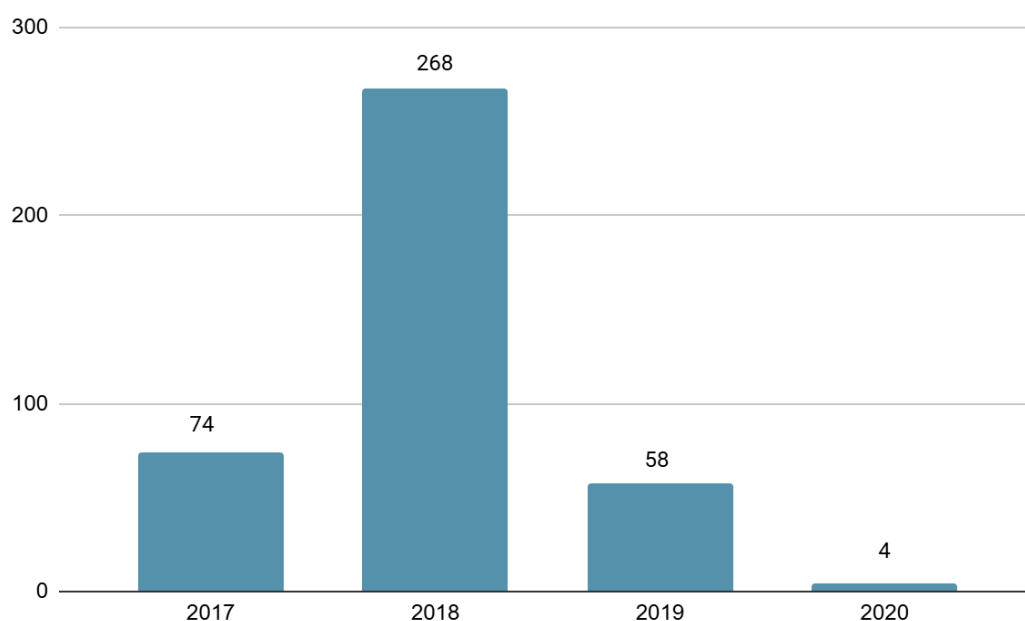
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas
Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Gráfico 2: Número de certificados de capacitação interna emitidos no período de (2017-2020)



Fonte: Plano Anual de Capacitação 2017 e Relatórios da Codep 2018-2020

Gráfico 3: Número de certificados de capacitação externa emitidos no período de (2017-2020)



Fonte: Plano Anual de Capacitação 2017 e Relatórios da Codep 2018-2020

Observa-se a partir da implementação das metas, a Instituição em 2018



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

aumentou expressivamente o número de capacitações internas e externas, quando comparado ao ano anterior em cinco e quatro vezes mais, respectivamente, com o triplo do orçamento. É interessante ressaltar que não há como comparar os gastos com relação às concessões de diárias e passagens, pois antes de 2018 tais gastos não eram especificados para a Ação. Com o aumento do orçamento ocorrido em 2018 tornou-se possível realizar o pagamento de diárias e passagens, gerando controle de gastos na Ação e possibilidade de rastreamento de suas informações.

Em 2019, mesmo com as dificuldades econômico-financeiras experienciada pela Universidade, a capacitação interna não sofreu decréscimo. Por outro lado, a capacitação externa foi afetada com o contingenciamento, tal fenômeno deve-se ao fato das instituições externas, promotoras de ações de desenvolvimento, não terem conseguido formar turmas para os cursos oferecidos, acarretando um número significativo de cancelamentos de processos de solicitação de inscrições, diárias e/ou passagens para capacitação dos servidores técnicos e gestores conforme prospectado no Quadro 3.



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Quadro 4: Número de processos de capacitação externa cancelados

| MOTIVO DO CANCELAMENTO | Nº | % |
|---|-----------|-------------|
| Devido ao contingenciamento | 22 | 50% |
| Impossibilidade de pagamento de Diárias e Passagens | 1 | 2% |
| Curso previsto no Plano Anual de Capacitação-PAC da UFRRJ | 3 | 7% |
| Processo iniciado fora do prazo exigido | 16 | 36% |
| Processos de docentes não gestores | 2 | 5% |
| Total de Cancelamentos | 44 | 100% |

Fonte: Relatório de capacitação externa da Codep 2019

Identifica-se que 50% dos processos cancelados foram em virtude do contingenciamento. Vale destacar que em um único processo pode haver mais de uma solicitação de capacitação. O segundo maior motivo de cancelamento, foi a abertura dos processos fora do prazo. Pelos critérios instituídos pela CODEP/PROGEP solicita-se que o servidor requeira a capacitação com 60 dias de antecedência, sendo possível flexibilizar essa regra, quando o servidor a partir de uma justificativa solicita com pelo 40 dias de antecedência. Esses prazos são estabelecidos para proporcionar a análise e realização do pleito em conformidade com as regras estabelecidas na legislação vigente.

Para conter o número de cancelamentos em 2019, CODEP/PROGEP passou a solicitar que os servidores, antes de abrir o processo, entrassem em contato, com as empresas externas de capacitação, com vistas a confirmar a realização do evento. Esta ação foi necessária, porque se percebeu que algumas empresas abriam turmas, os servidores da UFRRJ abriam processos de inscrição para as mesmas e depois a empresa, com menos de 15 dias de antecedência da data para início da ação, cancelavam o curso. Tal fato, se não controlado, poderia ter acarretado para Universidade gastos elevados com despesas não reembolsáveis, como é o caso de passagens aéreas. Assim, com a finalidade de evitar desperdício de dinheiro público adotou-se uma postura mais conservadora em relação a capacitação externa para o ano de 2019.

Em relação ao ano de 2020, ainda não é possível apresentar números conclusivos, mas conforme indicado na seção anterior a ação 4572 foi muito impactada



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

devido a pandemia. Mas mesmo diante de tantos desafios vivenciados pela sociedade brasileira, a CODEP/PROGEP se reinventou e tem sido um pilar importante na implementação da política de Estudos Continuados Emergenciais (ECE), oferecendo ações de desenvolvimento que visam o aprimoramento das competências do corpo docente da UFRRJ para lidar com os desafios impostos pela pandemia.

A decisão de fortalecer capacitação interna foi assertiva, trouxe retornos positivos mesmo em um cenário de dificuldade vivenciado pelas universidades públicas, que passam por um processo de redução de seus orçamentos, e de adaptação de suas atividades para que continuem atendendo a sociedade em um momento pandêmico. Logo, vê-se que o reconhecimento e destaque dado à ação de capacitação é um elemento estratégico e fundamental para consecução da missão da Universidade.

3. Programa de Qualificação Institucional (PQI): um novo olhar para a qualificação dos servidores da UFRRJ

Em 2018 a CODEP/PROGEP visando potencializar ainda mais o desenvolvimento da qualificação da força de trabalho da instituição, transformando em realidade os anseios institucionais de geração de conhecimentos e pesquisas em todos os setores da Universidade, inclusive aqueles especificamente administrativos, foi instituído em abril, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação (PROPPG) e a Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros (PROAF) o Programa de Qualificação Institucional (PQI).

Para o PQI foi canalizado um expressivo esforço de trabalho e de aporte financeiro. Este Programa comprometerá de forma continuada uma significativa parte do orçamento de capacitação para os próximos anos, visando proporcionar qualificação mais profunda e duradoura para o quadro de pessoal da Universidade, considerando que a proposta é de se ofertar cursos de pós-graduação *stricto sensu* aos servidores da Instituição.

O público-alvo do PQI são servidores docentes e técnico-administrativos pertencentes, exclusivamente, ao quadro ativo permanente da UFRRJ. Os Programas de



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Pós-Graduação ao aderir ao PQI se comprometem, de acordo com as normativas do Programa Qualificação Institucional, a atrelar em seus editais vagas para serem concorridas pelos servidores da Universidade, em contrapartida, são realizados repasses financeiros da Ação 4572, de R\$ 700,00 por cada servidor da UFRRJ aluno de mestrado e R\$ 1.000,00 por cada servidor da UFRRJ aluno de doutorado.

Para auxiliar entender os resultados obtidos como o PQI apresenta-se o diagnóstico realizado inicialmente, na qual constata a carência em qualificação stricto sensu, especialmente no quadro técnico-administrativo, como pode ser visto nos gráficos 3 e 4 repectivamente.

Quadro 5: Qualificação do servidores da UFRRJ (Fev./2018)

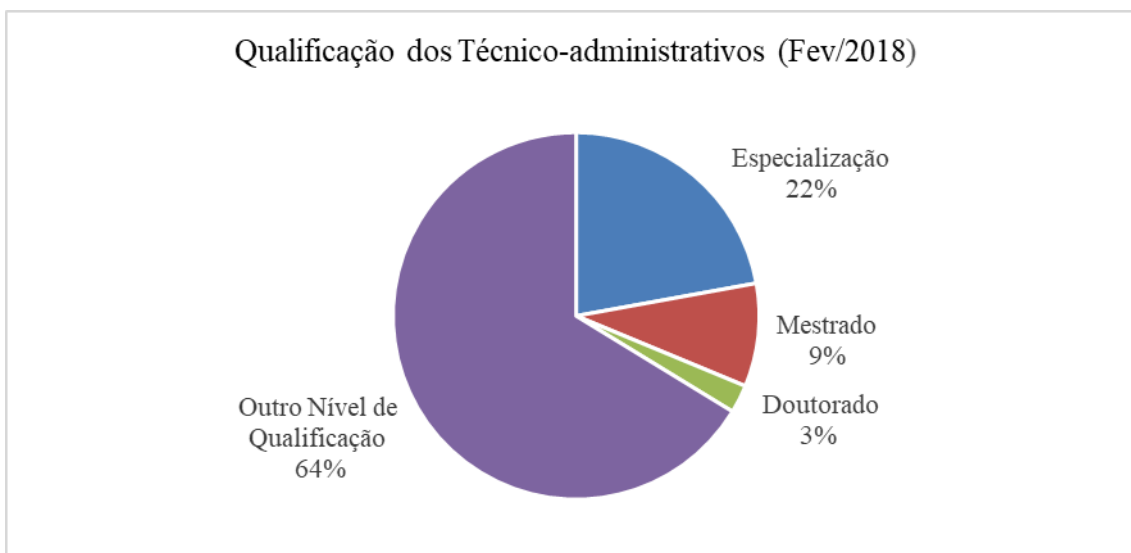
| QUALIFICAÇÃO DA UFRRJ (FEV/18) | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|----------|---------------|---------------------------------------|
| | | TOTAL UFRRJ | ESPECIALIZAÇÃO | MESTRADO | DOCTORA DO | OUTRO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃ O |
| TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS | | 1210 | 268 | 110 | 30 | 802 |
| | ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO | 321 | 92 | 21 | 0 | 208 |
| | AUXILIAR ADMINISTRATIVO | 105 | 21 | 2 | 0 | 82 |
| | ADMINISTRADOR | 33 | 18 | 7 | 0 | 8 |
| | TÉC.ASSUNTOS EDUCACIONAIS | 19 | 4 | 10 | 1 | 4 |
| PROFESSOR EBT | | 61 | 3 | 8 | 20 | 30 |
| PROFESSOR MAG.SUPERIOR | | 1157 | 6 | 172 | 975 | 4 |

Fonte: Elaboração CODEP/PROGEP com base nas informações da COCAD/DAGP-Fev./2018



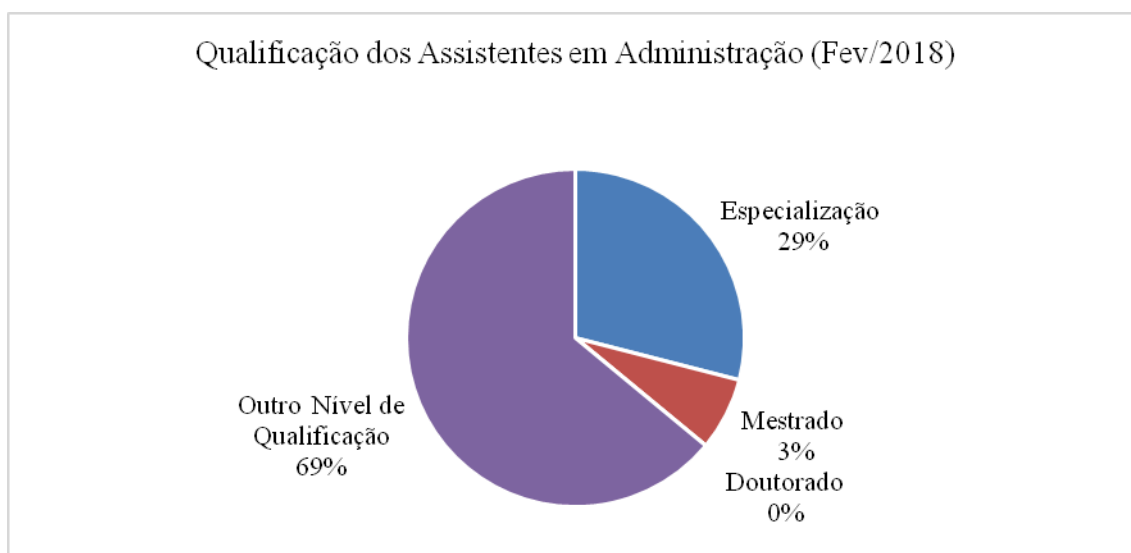
Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Gráfico 3: Qualificação dos servidores técnico-administrativos (Fev/2018)



Fonte: Elaboração CODEP/PROGEP com base nas informações da COCAD/DAGP-Fev./2018

Gráfico 4: Qualificação dos servidores assistentes em administração (Fev/2018)



Fonte: Elaboração CODEP/PROGEP com base nas informações da COCAD/DAGP-Fev./2018

O diagnóstico realizado embasou as ações do PQI, sendo possível observar os resultados positivos a partir de sua implementação. Atualmente o PQI conta com 20



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

programas de pós-graduação, sendo que até o momento 28 servidores ingressaram em pós-graduação em nível de mestrado e 15 em nível de doutorado, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5: Programas de Pós-Graduação que aderiram ao PQI e quantitativo de vagas

| NÚMERO DE SERVIDORES INGRESSANTES PELO PQI NOS PPGS | | | | | | | | |
|---|-------------|------|---|------|---|------|----|-------|
| Nº | PPGs | 2018 | | 2019 | | 2020 | | TOTAL |
| | | M | D | M | D | M | D | |
| 01 | PPGAO | - | - | - | - | 1 | - | 1 |
| 02 | PPGCAF | - | - | - | - | - | 2 | 2 |
| 03 | PPGCS | - | - | - | 1 | - | - | 1 |
| 04 | PPGCTIA | - | - | - | 2 | - | 3 | 5 |
| 05 | PPGDT | - | - | 2 | - | 2 | - | 4 |
| 06 | PPGEDUC | - | - | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 |
| 07 | PPGERD | - | - | 2 | - | 1 | - | 3 |
| 08 | PPGGE | - | - | 2 | - | - | - | 2 |
| 09 | PPGMMC | - | - | - | - | 1 | - | 1 |
| 10 | PPGA | - | - | - | - | - | - | - |
| 11 | PPGEAAMB | - | - | - | - | - | - | - |
| 12 | PPGEduCIMAT | - | - | - | - | - | - | - |
| 13 | PPGF | - | - | - | - | - | - | - |
| 14 | PPGFIL | - | - | - | - | - | - | - |
| 15 | PPGGEO | 2 | - | 1 | - | - | - | - |
| 16 | PPGPACS | 1 | - | - | - | - | - | 1 |
| 17 | PPGPSI | - | - | 1 | - | - | - | 1 |
| 18 | PPGCTA | 1 | - | - | - | - | 1 | 2 |
| 19 | PPGIHD | - | - | 2 | - | 2 | - | 4 |
| 20 | PPGEA | 5 | - | - | - | - | - | 5 |
| TOTAL | | 9 | - | 11 | 7 | 9 | 11 | 47 |

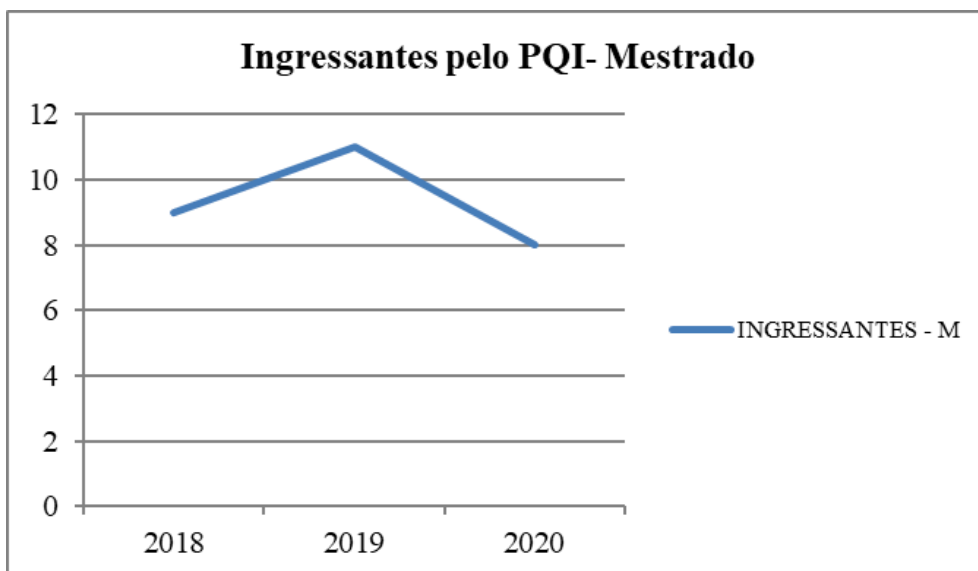
Fonte: Relatório PQI –CODEP 2018-2020/ (M=Mestrado, D=Doutorado)

Ao analisar o quadro 5 verifica-se que a aceitabilidade e adesão dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) ao PQI, além de destacar o relevante número de inserções dos servidores nos PPGs. Nos gráficos a seguir, é perceptível a evolução anual do total de ingressantes, divididos por mestrado e doutorado.



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas
Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Gráfico 5: Ingressantes pelo PQI a partir de 2018 (Mestrado)



Fonte: Relatório PQI –CODEP 2018-2020

Em nível de mestrado os ingressos foram todos técnico-administrativos, ao analisar esse número por cargo observa-se a seguinte composição:

Gráfico 6: Número de ingressantes no mestrado pelo PQI por cargo



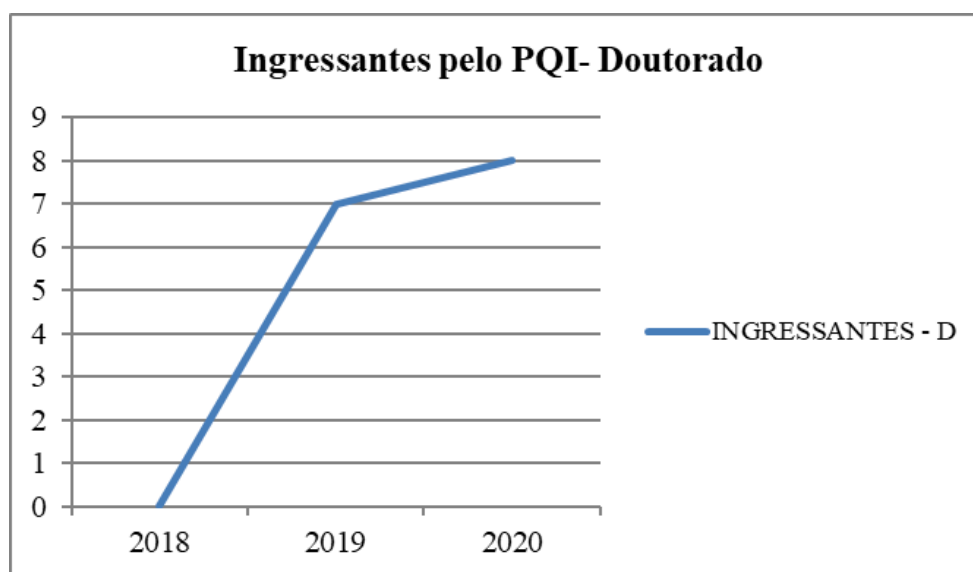
Fonte: Relatório PQI –CODEP 2018-2020



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Do total de 28 ingressos em nível de mestrado houve em 2019 três desistências de curso identificadas.

Gráfico 7: Ingressantes pelo PQI no doutorado por ano (2018-2020)



Fonte: Relatório PQI –CODEP 2018-2020

Em nível de doutorado os ingressos entre 2018 e 2020 foram todos técnico-administrativos e docentes, ao analisar esse número por categoria têm-se a seguinte composição:



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Gráfico 7: Número de ingressantes no mestrado pelo PQI por cargo



Fonte: Relatório PQI –CODEP 2018-2020

Conforme identificado no gráfico, em 2018 antes da instituição do PQI a Universidade possuía no seu quadro apenas 3% dos servidores técnico-administrativos com qualificação *stricto sensu* em nível de doutorado. Mas a partir da implementação do PQI essa realidade está mudando, atualmente são nove (9) servidores técnico-administrativo e seis (6) docentes cursando doutorado pelo PQI. Essa constatação revela a importância do Programa para a qualificação do quadro de servidores da Universidade.

Os dados apresentados revelam uma inserção de 40 técnico-administrativos e de seis (7) docentes nos programas de pós-graduação *stricto sensu* que aderiram ao PQI, totalizando 47 servidores ingressantes nos PPGs no período de 2018-2020, sendo fruto de um trabalho planejado e alinhado ao planejamento estratégico e de desenvolvimento de pessoas da Universidade, este último, atrelou, por exemplo, a realização de cursos de capacitação para preparar os servidores para prestar os processos seletivos dos PPGs.

Esta constatação evidencia êxito dos objetivos norteadores do PQI, que visam incentivar os servidores a ingressarem nos Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* da UFRRJ de forma a promover e ampliar a qualificação dos servidores; fortalecer os cursos de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade, além de otimizar a utilização



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

dos recursos financeiros destinados à qualificação/capacitação dos servidores e favorecer a produção do conhecimento dos diferentes setores institucionais, motivando as pesquisas internas.

Quadro 5: Número de vagas ofertadas e ingressos ao PQI

| | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|--------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Modalidade | Nº vagas ofertadas | Nº de ingresso | Nº vagas ofertadas | Nº de ingresso | Nº vagas ofertadas | Nº de ingresso |
| Mestrado | 13 | 9 | 35 | 11 | *** | 9 |
| Doutorado | 2 | 0 | 14 | 7 | *** | 11 |
| Total | 15 | 9 | 49 | 18 | *** | 20 |

4. Digitalização dos processos CODEP/PROGEP: O pioneirismo dos processos de afastamento 100% digital

Em face das mudanças estruturais decorrentes das políticas advindas do processo de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e das recentes e exponenciais medidas governamentais de restrição do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos a Universidade precisou se reinventar para evitar a sobrecarga de trabalho sobre os servidores ativos e, por conseguinte garantir a excelência dos serviços prestados a sociedade.

Para isso muitas mudanças foram realizadas neste quadriênio, com vistas a aprimorar os fluxos de trabalho da Universidade. Uma das primeiras ações da PROGEP foi incorporar à CODEP as atividades do Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica (PICDT) à CODEP em 2017, seguido do mapeamento dos fluxos destes processos.

A digitalização dos processos de afastamento marcou o pioneirismo da Universidade rumo à digitalização dos seus processos de trabalhos. E a CODEP/PROGEP foram protagonista, iniciando em 2017 o mapeamento dos fluxos dos processos de afastamentos com finalidade de tornar mais célere e transparente essa atividade. O Trabalho realizado em conjunto com a PROPLADI trouxe excelentes resultados e hoje todos os processos da CODEP são 100% digitais.



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

A CODEP/PROGEP tornou-se o primeiro setor a ter todos os seus processos no formato virtual, este trabalho marca o pioneirismo da PROGEP em mapear os seus processos com fluxograma com a finalidade de alinhar os objetivos das suas atividades ao planejamento estratégico definido no PDI.



Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de
Pessoas Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Considerações Finais

A avaliação aqui realizada mostra o comprometimento da gestão da Universidade em construir e implementar políticas de valorização dos seu quadro de servidores. A CODEP/PROGEP esteve comprometida em fortalecer o diálogo e promover o desenvolvimento das pessoas. Essas ações são evidenciadas pelo incremento da ação orçamentária 4572 para a capacitação dos servidores de modo a tender as necessidades diagnosticadas em 2017.

Neste quadriênio a CODEP/PROGEP conseguiu alavancar expressivamente as capacitações internas, aumentar a capilaridade da capacitação externa, mapear todos os seus processos, sendo a primeira unidade administrativa a se tornar 100% digital. Realizar profícuos trabalhos conjuntos com os demais setores da Universidade, como a PROPPG, PROPLADI, PROAF e entre outros.

Esta avaliação também mostra que mesmo diante do contingenciamento dos recursos orçamentários da Universidade, as ações de capacitação foram mantidas e priorizadas. O que revela que o desenvolvimento da força de trabalho da UFRRJ é estratégico para o atingimento da missão da Universidade.

O resultado obtido é reflexo de um trabalho coletivo e de resposta ao crescente desafio de manter a Universidade com servidores motivados, qualificados, eficientes e eficazes em suas frentes de trabalho, gerando conhecimento e ampliando as diversas competências e habilidades necessárias ao exercício de suas funções administrativas, acadêmicas e sociais.