



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA (PROFISSIONAL)

GESTÃO ECONÔMICA DE FINANÇAS PÚBLICAS

PETERSON GÓES SILVA

**O EFEITO DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DOS
GESTORES DA UNB**

BRASÍLIA/DF

2025

PETERSON GÓES SILVA

**O EFEITO DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DOS
GESTORES DA UNB.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia, como parte dos requisitos para obtenção do grau de mestre.

Orientador: Prof. Lucas Vitor de Carvalho Sousa

Área de concentração: Gestão Econômica de
Finanças Públicas

BRASÍLIA/DF

2025

PETERSON GÓES SILVA

O EFEITO DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DOS GESTORES DA UNB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia - Modalidade Profissional (PPGECOP) da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre a ser avaliada pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

BANCA EXAMINADORA:

Brasília, 30 DE JUNHO DE 2025

Ficha Catalográfica

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa não apenas o cumprimento de uma etapa acadêmica, mas também a consolidação de uma trajetória marcada por esforço, aprendizado e apoio de muitas pessoas às quais sou profundamente grato.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me dar forças nos momentos de dúvida e coragem para seguir em frente.

Ao meu orientador, Professor Lucas Vitor de Carvalho Sousa, expresso minha sincera gratidão pela orientação atenta, pelo olhar crítico e pelas valiosas contribuições acadêmicas e humanas ao longo de todo o processo. Sua confiança e disponibilidade foram fundamentais para a construção deste trabalho.

Aos gestores da Universidade de Brasília que participaram da pesquisa, meu agradecimento especial pela generosidade em compartilhar suas experiências, percepções e tempo, tornando possível a concretização deste estudo.

À minha família, especialmente aos meus pais, pelo apoio constante, pela paciência e por estarem sempre presentes, mesmo nos momentos em que a minha ausência se fez necessária.

À minha esposa, Hellen de Oliveira Torres Góes, pela paciência, compreensão e companheirismo em todos os momentos, inclusive nos mais difíceis. Obrigado por caminhar ao meu lado e me lembrar diariamente do que realmente importa.

Aos meus filhos, João Gabriel e Maria Laura, por darem sentido à minha busca por conhecimento e por me inspirarem a seguir sempre em frente.

Ao nosso cachorro Loki, que com seus latidos insistentes me forçou a buscar refúgio e concentração em longos sábados na UnB, contribuindo — ainda que de forma inusitada — para que esta dissertação fosse escrita.

À Edivonete Munis e ao Felipe Portela, que foram essenciais na construção do pré-projeto, há mais de dois anos, e cuja contribuição foi determinante para o início desta jornada acadêmica.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse realizado. A cada gesto de apoio, palavra de incentivo ou crítica construtiva, meu muito obrigado.

RESUMO

Esta dissertação analisou os efeitos dos afastamentos para ações de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB), sob a ótica dos gestores responsáveis pela análise de mérito desses pedidos. A pesquisa adotou uma abordagem metodológica mista, integrando técnicas quantitativas e qualitativas. Foram aplicados questionários estruturados com questões fechadas e abertas a gestores ocupantes de cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG). Os resultados demonstraram que, apesar dos desafios operacionais — como ausência de planejamento de redistribuição de tarefas e sobrecarga das equipes — os gestores reconhecem a relevância das capacitações para o desenvolvimento individual dos servidores e para a eficiência organizacional. O teste do qui-quadrado evidenciou associação significativa entre a percepção de ganho de eficiência e os benefícios econômicos percebidos. Já o modelo econométrico do tipo ologit não apresentou resultados estatisticamente significativos, sendo descartado da análise final. A pesquisa conclui que os afastamentos para capacitação são percebidos como benéficos, mas sua eficácia plena depende de uma gestão mais estruturada e de políticas institucionais de apoio durante os períodos de ausência.

Palavras-chave: capacitação; servidores técnico-administrativos; gestão pública; desenvolvimento institucional; Universidade de Brasília.

ABSTRACT

This dissertation analyzed the effects of leaves of absence for training actions of technical-administrative education staff (TAEs) at the University of Brasília (UnB), from the perspective of the managers responsible for analyzing the merits of these requests. The research adopted a mixed methodological approach, integrating quantitative and qualitative techniques. Structured questionnaires with closed and open questions were applied to managers occupying management positions (CD) and paid functions (FG). The results showed that, despite the operational challenges — such as lack of planning for task redistribution and team overload — managers recognize the relevance of training for the individual development of staff and for organizational efficiency. The chi-square test showed a significant association between the perception of efficiency gains and the perceived economic benefits. The ologit econometric model did not present statistically significant results and was discarded from the final analysis. The research concludes that training leaves are perceived as beneficial, but their full effectiveness depends on more structured management and institutional support policies during periods of absence.

Keywords: training; technical-administrative staff; public management; institutional development; University of Brasília.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Investimentos em Capacitação (2021 a 2024).....	17
Gráfico 2 - Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.....	18
Gráfico 3 - Quantidade de Servidores Ocupantes de CD e FG que responderam o questionário	32
Gráfico 4 - Distribuição de Gestores por Gênero.....	34
Gráfico 5- Distribuição por Faixa Etária dos Gestores.....	35
Gráfico 6 - Distribuição por Raça/Cor AutoDeclarada.....	36
Gráfico 7 - Distribuição por Escolaridade dos Gestores.....	37
Gráfico 8 - Distribuição das FG's e CD's entre os Gestores.....	38
Gráfico 9 - Tempo que os Gestores estão nos respectivos cargos.....	39
Gráfico 10 - Distribuição do Nível de Hierarquia do Gestores.....	39

FIGURAS

Figura 1 - Percepção dos Gestores sobre os Impactos dos Afastamentos de Servidores.....	43
---	----

QUADROS

Quadro 1- Cronologia da Legislação de Desenvolvimento de Pessoal.....	23
Quadro 2 - Síntese interpretativa das perguntas-chave.....	46

TABELAS

Tabela 1- Resultados do Teste Qui-Quadrado entre variáveis sobre os efeitos dos afastamentos para capacitação.....	45
Tabela 2 - Tabelas Cruzadas entre a variável função ocupada e as variáveis P22 e P28.....	46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
OBJETIVOS.....	13
1 MARCO REFERENCIAL.....	14
1.1 Capacitação e Desenvolvimento de Competências no serviço público.....	14
1.2 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).....	15
1.3 A Capacitação de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).....	17
1.4 Legislação Pertinente sobre Afastamentos para Capacitação.....	22
1.5 A Instituição Federal de Ensino Superior/Universidade de Brasília/ <i>Locus</i> de Pesquisa.....	26
1.6 O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP).....	28
2 METODOLOGIA.....	30
2.1 Abordagem Qualitativa e Quantitativa.....	30
2.2 População e Amostra.....	31
2.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	32
2.4 Amostragem e Procedimento de Coleta de Dados.....	32
2.5 Teste Estatístico – Qui-Quadrado.....	33
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
3.1 Análise de Dados: aspectos demográficos e administrativos.....	35
3.2 Análise Qualitativa das Percepções Gerenciais sobre os Afastamentos para Capacitação na UnB.....	41
3.3 Análise Integrada dos Impactos dos Afastamentos para Capacitação.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
Anexo I (questionário para os gestores).....	55

INTRODUÇÃO

Com trajetória consolidada ao longo dos seus 63 anos, a Universidade de Brasília (UnB), consolida-se como uma das instituições de ensino superior mais relevantes do Brasil, revelando excelência nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Além de sua missão de formar profissionais altamente qualificados, a UnB tem como um de seus pilares o desenvolvimento contínuo de seus servidores, especialmente os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). Esse compromisso é refletido nas políticas institucionais voltadas à capacitação, que visam aprimorar as competências e o desempenho desses profissionais, contribuindo para a melhoria contínua da gestão e dos serviços oferecidos pela universidade.

Entre as políticas de desenvolvimento de pessoal da UnB, os afastamentos para ações de capacitação desempenham um papel estratégico. Esses afastamentos permitem que os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) adquiram novas habilidades e aprimorem suas competências, com o objetivo de melhorar a eficiência dos serviços prestados pela universidade. Além de beneficiar os servidores, essas iniciativas visam gerar ganhos para a instituição.

Nesse contexto, a Ação Orçamentária 4572 é a principal fonte de financiamento para as atividades de formação na Administração Pública Federal, focando na capacitação de servidores públicos federais em processos de qualificação e requalificação. Essa medida permite a alocação de recursos para financiar atividades como cursos presenciais e online, seminários, congressos, oficinas e outros eventos que promovam o aprimoramento das competências institucionais. As despesas com inscrição, transporte, diárias e outras demandas logísticas associadas à participação de servidores em atividades educacionais também estão cobertas. Ao destinar recursos financeiros para que órgãos e entidades federais possam organizar suas políticas de formação, a Ação 4572 enfatiza a relevância estratégica da capacitação para o fortalecimento da capacidade estatal e melhoria contínua dos serviços públicos.

No entanto, para que os recursos investidos em capacitação sejam eficazes, é essencial avaliar o impacto dessa formação no desempenho dos servidores. A capacitação deve resultar em melhorias concretas, como o aumento da produtividade, na otimização dos processos administrativos, na redução de custos operacionais, na comunicação institucional, na promoção de um ambiente de trabalho inovador e no desenvolvimento da motivação e satisfação no trabalho.

Diante desse contexto, este estudo analisou os efeitos dos afastamentos para ações de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília, a partir da percepção dos gestores da instituição. A pesquisa buscou compreender de que forma essas ações impactaram a rotina das unidades, a motivação das equipes e os resultados institucionais, contribuindo para o aprimoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas no serviço público.

Para isso, o estudo se orientou por duas perguntas centrais: os afastamentos impactaram o desempenho da equipe durante a ausência? E o retorno do servidor capacitado se traduziu em maior produtividade ou benefício institucional? As respostas a essas questões permitiram não apenas mensurar o retorno dos investimentos realizados, mas também oferecer subsídios ao aperfeiçoamento dos critérios de concessão e do planejamento institucional das ações de desenvolvimento na UnB.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Analisar, sob a ótica dos gestores da Universidade de Brasília, os efeitos dos afastamentos para ações de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

Objetivos Específicos:

- Contextualizar a legislação sobre afastamentos para ações de desenvolvimento na Administração Pública, analisando as normas que regem esses afastamentos e seu impacto nas políticas de desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília.
- Investigar as percepções dos gestores da Universidade de Brasília acerca dos efeitos dos afastamentos para capacitação, especialmente quanto aos impactos sobre a rotina das unidades, a produtividade das equipes e os resultados institucionais.
- Identificar os custos e benefícios percebidos decorrentes dos afastamentos, tanto durante o período de ausência quanto após o retorno do servidor capacitado.
- Examinar os critérios adotados pelos gestores da UnB para aprovação ou rejeição dos pedidos de afastamento para capacitação, considerando os aspectos operacionais, estratégicos e institucionais envolvidos.

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 Capacitação e Desenvolvimento de Competências no serviço público

A capacitação e o desenvolvimento de competências são elementos fundamentais para a eficácia do serviço público, visto que, em um contexto de constantes transformações sociais, políticas e tecnológicas, a formação contínua dos servidores se torna indispensável. No Brasil, o conceito de competência no setor público vem sendo constantemente aprimorado, com o objetivo de atender às crescentes demandas por serviços públicos mais eficientes, transparentes e alinhados com as necessidades da população.

A evolução de habilidades no setor público vai além da mera obtenção de conhecimentos técnicos. Trata-se de um processo que combina conhecimentos, habilidades operacionais e atitudes profissionais (CHA), os quais, em conjunto, garantem o desempenho eficiente dos servidores. Essa visão considera que a qualificação do funcionalismo deve incluir não só o domínio de conteúdos específicos, mas também a habilidade de adaptação, atuação colaborativa e proposição de soluções diante de cenários complexos e em constante mudança. Desse modo, o desenvolvimento de competências abrange o fortalecimento da autonomia crítica, da habilidade analítica e da adesão aos princípios do serviço público, sendo fundamental para a criação de uma administração focada em gerar valor para a sociedade.

A capacitação no setor público deve ser vista como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento institucional, em vez de ser apenas uma formalidade burocrática ou uma exigência administrativa. Ao fomentar o aperfeiçoamento constante das habilidades dos servidores, as iniciativas de formação auxiliam no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais fundamentais para uma atuação eficiente diante dos desafios impostos pela complexidade da administração pública atual. Essa estratégia possibilita que os servidores tanto se ajustem às mudanças do ambiente organizacional quanto se tornem agentes de transformação, aptos a sugerir soluções criativas, colaborar em contextos interdisciplinares e aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Além disso, o desenvolvimento de competências no serviço público deve ser pautado pela ideia de que as habilidades adquiridas pelos servidores não devem se limitar ao contexto de uma função específica. Ao contrário, elas devem ser transferíveis para outras situações e contextos de trabalho, permitindo que os servidores se adaptem às mudanças no cenário social, político e econômico, além de colaborar efetivamente em equipes interdisciplinares que visem o alcance de metas compartilhadas.

O processo de capacitação deve ser realizado de forma contínua, a fim de garantir que os servidores públicos estejam sempre atualizados com as novas ferramentas, tecnologias e metodologias disponíveis. Para que isso seja efetivo, é fundamental que as ações de capacitação estejam alinhadas com as necessidades de cada órgão público, com base em diagnósticos periódicos que identifiquem as competências requeridas para o cumprimento das metas estratégicas da administração pública.

Em um cenário de crescente digitalização e integração de tecnologias nas práticas de governança, é ainda mais crucial que os servidores públicos possuam competências digitais, como a capacidade de lidar com grandes volumes de dados, utilizar ferramentas tecnológicas para tomada de decisão e inovar na forma de entrega de serviços públicos. Além disso, competências relacionadas à comunicação eficaz, à resolução de problemas e ao trabalho em equipe também são essenciais para garantir a efetividade das ações governamentais.

Em suma, a capacitação no serviço público deve ser entendida como um investimento estratégico, que contribui para a construção de um serviço público de alta qualidade, alinhado com as necessidades e expectativas da sociedade. Ao investir no desenvolvimento contínuo das competências dos servidores públicos, o Estado estará mais preparado para enfrentar os desafios do presente e do futuro, promovendo uma gestão pública mais eficiente, transparente e responsável.

1.2 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)

A literatura sobre a capacitação no serviço público federal é vasta, com diversos estudos que buscam avaliar o impacto dessas políticas no desempenho dos servidores e na eficiência das instituições públicas. A capacitação dos servidores, através de cursos, treinamentos e afastamentos para pós-graduação, é amplamente reconhecida como uma estratégia fundamental para a modernização e a melhoria da administração pública. No entanto, apesar de sua importância, ainda há desafios significativos em mensurar os benefícios econômicos diretos desses investimentos.

Nesse contexto, é necessário considerar que, embora a capacitação possa contribuir para o aumento da eficiência dos serviços públicos, sua implementação pode ser dificultada por entraves burocráticos e pela dificuldade de alinhamento entre as necessidades institucionais e individuais. Appugliese (2010) destaca que a análise da capacitação deve ir além do desenvolvimento individual, contemplando também seus reflexos sobre o desempenho institucional.

Diante da necessidade do aumento da eficiência dos serviços prestados, a capacitação de servidores públicos federais tem sido considerada uma ferramenta essencial para promover a modernização da administração pública, alinhando-a com as novas demandas tecnológicas e administrativas. De acordo com Appugliese (2010), em um ambiente de trabalho cada vez mais automatizado, os servidores precisam desenvolver novas competências para lidar com os desafios emergentes, o que acaba reforçando a importância de programas contínuos de treinamento. Tais programas não apenas ampliam as habilidades técnicas dos servidores, mas também contribuem para sua motivação no ambiente de trabalho, promovendo um ciclo virtuoso de melhoria na prestação dos serviços públicos.

Além disso, é importante destacar que a efetividade dos programas de capacitação depende também de ajustes constantes no planejamento e nas diretrizes que os estruturam. Conforme discutido por Marin e Nichele (2020), as mudanças normativas introduzidas com a substituição do Decreto nº 5.707/2006 pelo Decreto nº 9.991/2019 impactaram diretamente as políticas de desenvolvimento de pessoal, exigindo adaptações institucionais para que os programas de capacitação continuem alinhados às novas exigências legais e administrativas.

O Decreto n.º 5.707/2006, que está em vigor desde 2006, tinha como objetivo melhorar as escolas de governo e capacitar os servidores com base em um modelo centralizado e em uma gestão de pessoas mais convencional. Por outro lado, o Decreto n.º 9.991/2019, que revogou o anterior, trouxe uma perspectiva mais atual e descentralizada, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Essa política define novos critérios para o desenvolvimento contínuo dos servidores, priorizando o alinhamento das iniciativas de capacitação às demandas estratégicas do governo federal. Essa alteração requer que os servidores comecem a alinhar suas expectativas ao novo plano de formação, ajustando-se a uma administração mais focada em resultados e inovação.

Com esse novo marco, a PNDP passa a relacionar o desenvolvimento de pessoas aos objetivos institucionais e às lacunas de competências identificadas anteriormente, em vez de tratá-lo como um conjunto isolado de ações. A política determina orientações para que cada órgão crie seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), incorporando iniciativas educacionais à estratégia da gestão. Dessa forma, cria-se uma cultura de aperfeiçoamento constante, fundamentada na avaliação de desempenho, na eficácia das entregas públicas e no reconhecimento do servidor como protagonista da mudança organizacional.

Apesar de Daehn e Selig (2021) reconhecerem que existem desafios relacionados à

implementação plena da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), é indiscutível que a PNDP se configura como uma ferramenta essencial de gestão no setor público. A política oferece um modelo estruturado para o desenvolvimento contínuo dos servidores, alinhando as ações de capacitação às necessidades estratégicas do órgão e do governo federal. Ao estabelecer diretrizes claras para o planejamento de capacitação e desenvolvimento, a PNDP orienta os órgãos públicos na criação de planos de desenvolvimento mais eficazes e alinhados aos resultados esperados. Portanto, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, a PNDP representa um marco importante na gestão do desenvolvimento de pessoas no setor público, funcionando como um guia para a inovação e aprimoramento das competências dos servidores.

1.3 A Capacitação de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs)

A capacitação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) tem se tornado um tema central no contexto da gestão pública, especialmente nas universidades federais, como a Universidade de Brasília. Os TAEs desempenham funções essenciais nas operações administrativas e logísticas da instituição, sendo fundamentais para garantir a eficiência das atividades acadêmicas e administrativas. Nesse sentido, os servidores da UnB constituem um dos pilares mais importantes da instituição, representando o capital humano da universidade. Chiavenato (2009) argumenta que o capital humano deve ser compreendido não apenas como o conjunto de indivíduos que integram uma organização, mas também como o repertório de talentos e conhecimentos que esses profissionais carregam, os quais demandam constante manutenção e aprimoramento. Assim, o desenvolvimento contínuo dos TAEs não apenas fortalece a UnB, mas também a coloca em um patamar elevado de excelência, uma vez que o conhecimento se tornou o recurso mais valioso na era da informação, superando até mesmo os bens físicos.

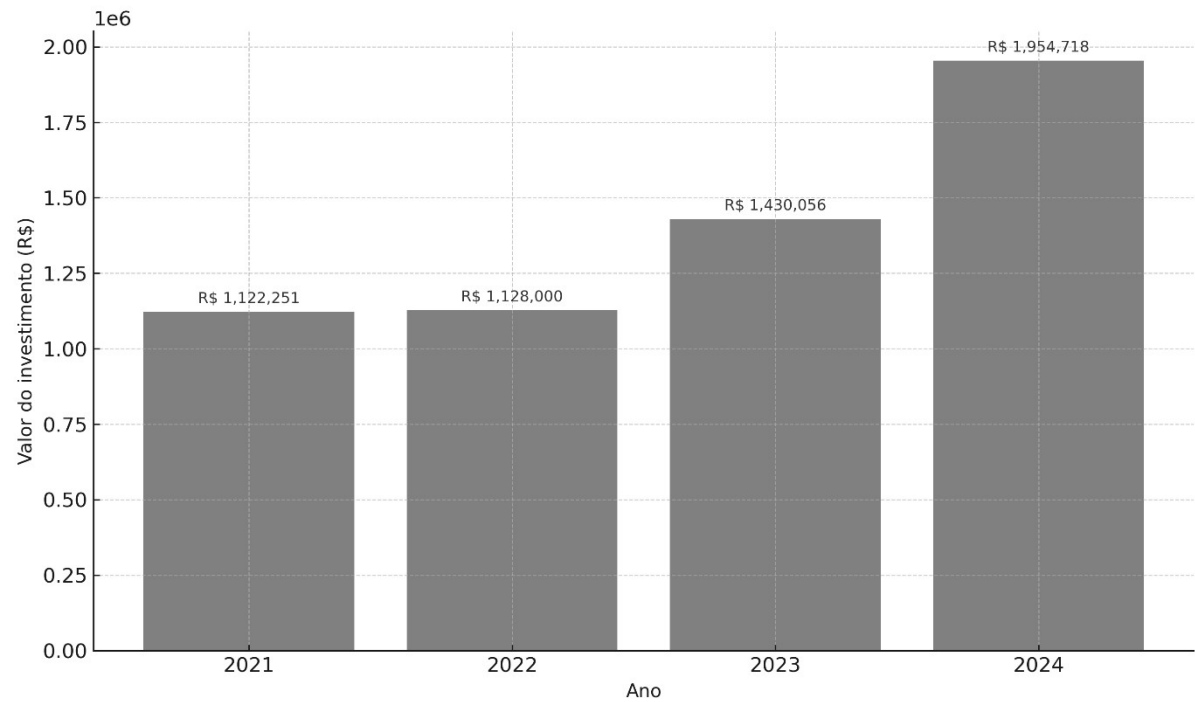
Becker (1964) conceitua o capital humano como o resultado de investimentos realizados em educação, treinamento e saúde, destacando que tais investimentos promovem o aumento da produtividade individual e geram benefícios econômicos tanto para os próprios indivíduos quanto para a sociedade de forma mais ampla. No contexto da UnB, isso significa que o aprimoramento contínuo dos TAEs através de capacitação contribui para uma maior eficiência administrativa, gerando benefícios que reverberam positivamente em todas as áreas da universidade.

Schultz (1971) entende o capital humano como um elemento fundamental para o

crescimento organizacional e econômico, ao sustentar que o desenvolvimento das habilidades e competências dos trabalhadores contribui diretamente para o aumento da eficiência nas organizações e, em sentido mais amplo, para o progresso das economias. No caso da UnB, o desenvolvimento dos servidores através de programas de capacitação é uma estratégia direta para melhorar a eficiência organizacional, além de preparar os TAEs para lidar com as constantes mudanças tecnológicas e administrativas que marcam o setor educacional e público.

Em termos de números, a UnB tem demonstrado um compromisso constante com a capacitação de seus servidores. Em 2021, os recursos empenhados para essa área somaram R\$ 1.122.251,00 (um milhão, cento e vinte e dois mil, duzentos e cinquenta e um reais). Em 2022, os investimentos aumentaram para R\$ 1.128.000,00 (um milhão, cento e vinte e oito mil reais), com um total de 1.198 servidores capacitados em 52 ações de capacitação. Já em 2023, o valor empenhado foi de R\$ 1.430.056,27, com 2.007 servidores capacitados por meio de cursos internos, externos e programas de mestrado. Em 2024, os recursos aplicados chegaram a R\$ 1.954.718,08 (um milhão, novecentos e cinquenta e quatro mil, setecentos e dezoito reais e oito centavos), com 1.043 servidores capacitados em cursos internos, externos, mestrados e doutorados. Esses números refletem não apenas o aumento dos recursos investidos, mas também a ampliação do alcance das capacitações, demonstrando a crescente valorização do capital humano da universidade. O Gráfico 1 traz em os valores investidos em capacitação dentre os anos de 2021 a 2024.

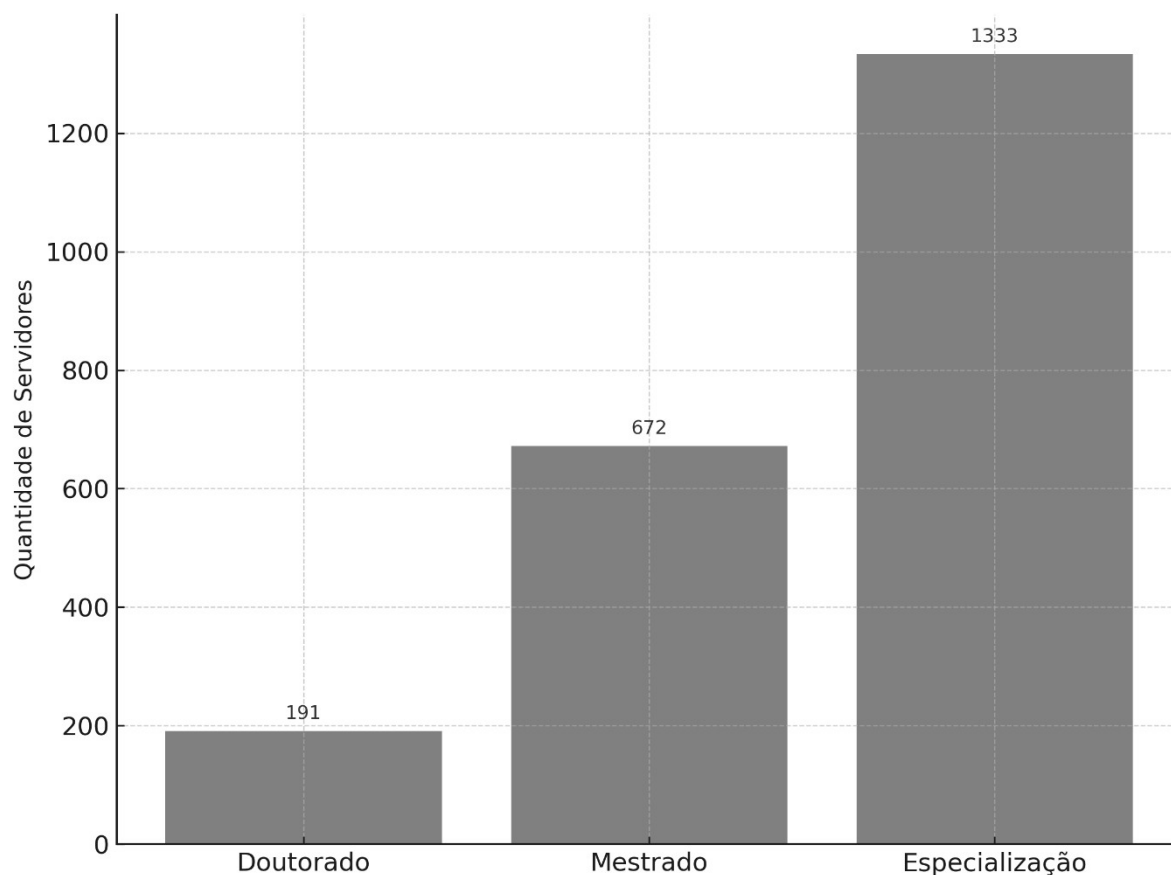
Gráfico 1 - Investimentos em Capacitação (2021 a 2024)



Fonte: Relatório de Gestão de 2024

Ademais, a qualificação dos servidores técnico-administrativos da UnB também se destaca. Atualmente, a instituição conta com 191 servidores com doutorado, 672 com mestrado e 1.333 com especialização. Esses números evidenciam o nível de excelência alcançado pela universidade no desenvolvimento de seus servidores, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados e na capacidade de adaptação da instituição às exigências do setor educacional e público.

Gráfico 2 - Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação



Fonte: Sigrh (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos)

No entanto, a capacitação não se resume apenas a uma atualização técnica, mas abrange a formação de competências transversais que são essenciais para o desempenho eficaz no ambiente de trabalho. Além das habilidades técnicas, a capacitação dos TAEs envolve o desenvolvimento de competências interpessoais e gerenciais, como comunicação eficaz, gestão de tempo e resolução de problemas. Essas habilidades são indispensáveis para o bom funcionamento de ambientes colaborativos e multifuncionais, como é o caso das universidades. Esse modelo de capacitação mais amplo, que envolve o aprimoramento do capital humano, também está alinhado à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que visa promover a qualificação contínua dos servidores públicos, incluindo os TAEs, por meio de cursos e treinamentos especializados.

A decisão de conceder afastamentos para capacitação exige que a universidade equilibre os benefícios futuros com os custos imediatos. Nesse contexto, o conceito de trade-offs é crucial. A administração deve ponderar entre os ganhos de longo prazo, como o aumento da competência dos servidores, e os possíveis custos de curto prazo, como a ausência

temporária dos profissionais e os impactos na continuidade dos serviços. Esse processo decisório envolve uma análise cuidadosa das prioridades institucionais, visando maximizar os retornos sobre o investimento em capital humano sem prejudicar a operação imediata da universidade.

Além disso, a capacitação contínua contribui diretamente para a motivação e o engajamento dos servidores. Chiavenato (2009) destaca que, ao investir no desenvolvimento de seus colaboradores, as organizações não apenas melhoram suas competências, mas também se preparam para se adaptar às mudanças e se destacar pela qualidade dos serviços. Na UnB, isso implica na criação de planos de carreira estruturados e programas de capacitação adaptados às necessidades específicas da instituição, o que pode gerar um impacto significativo na motivação e retenção de talentos.

Estudos que consideram tanto os benefícios qualitativos quanto os quantitativos são fundamentais para medir o impacto da capacitação sobre os resultados institucionais. Lopes et al. (2023) apontam que, embora os impactos econômicos da capacitação ainda sejam difíceis de medir, os benefícios qualitativos, como a maior satisfação dos servidores e a melhoria na dinâmica de trabalho, são evidentes. Servidores capacitados desempenham suas funções com maior eficácia, o que melhora a percepção pública dos serviços prestados e aumenta a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Portanto, a teoria do capital humano sugere que o investimento em educação e capacitação dos servidores da UnB gera benefícios substanciais a longo prazo, especialmente no que diz respeito ao aumento da produtividade e à melhoria da eficiência organizacional. Embora os resultados econômicos diretos desse investimento possam ser difíceis de quantificar imediatamente, os efeitos a longo prazo no desenvolvimento institucional são inegáveis. Dessa forma, a capacitação dos TAEs deve ser vista como um investimento estratégico no crescimento e na sustentabilidade da UnB.

No contexto da administração pública, compreender a valorização do servidor a partir de distintas abordagens teóricas permite ampliar o entendimento sobre as políticas de desenvolvimento de pessoas. Assim, a Teoria do Capital Humano, conforme discutido por Becker (1993) e Schultz (1961), interpreta a capacitação como um investimento capaz de gerar retorno produtivo ao aprimorar o desempenho dos trabalhadores. Em complemento, a Teoria dos Salários de Eficiência, conforme argumenta Esteves (2008), sustenta que, em ambientes marcados por assimetrias de informação, a oferta de incentivos acima da média do

mercado — inclusive de natureza simbólica — pode induzir maior esforço, produtividade e comprometimento por parte dos servidores. Aplicada ao setor público, essa lógica respalda a adoção de políticas de capacitação não apenas como instrumentos técnicos, mas também como estratégias de reconhecimento institucional. Sob essa perspectiva, os afastamentos para capacitação assumem papel estratégico na promoção da eficiência organizacional, contribuindo para uma gestão orientada por resultados e pela valorização contínua das pessoas.

Assim, é possível perceber que a capacitação contínua dos servidores é de extrema importância para o aprimoramento das competências e habilidades necessárias para a boa execução das atividades institucionais. No entanto, para que a capacitação seja efetiva e alinhada aos interesses da administração, é necessário que as chefias imediatas, que exercem a função de gestor, realizem uma análise detalhada antes de aprovar qualquer afastamento para capacitação. Sob a ótica das chefias, a capacitação deve ser vista como um investimento no desenvolvimento do capital humano, mas também deve ser considerada a necessidade de garantir que a operação da instituição não seja prejudicada pela ausência do servidor durante o período de capacitação. Nesse sentido, a chefia imediata desempenha um papel fundamental, pois é ela quem pode identificar se o afastamento será benéfico para o servidor e para a instituição de forma equilibrada, considerando tanto os custos quanto os benefícios desse investimento.

Segundo Chiavenato (2005), o gestor é o responsável por coordenar e organizar os recursos humanos e operacionais da instituição, garantindo que as atividades e decisões estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. Para Mintzberg (1973), o gestor assume o papel crucial de tomador de decisões, lidando com alocação de recursos, resolução de conflitos e negociação em nome da organização. Além disso, ele deve identificar oportunidades e problemas, criando soluções que assegurem o sucesso da instituição a longo prazo. Já Drucker (1999) destaca que o gestor deve transformar recursos em resultados, o que implica não apenas em gerenciar processos, mas também em liderar e motivar as pessoas, alinhando-as aos objetivos da organização. Para Maximiano (2006), o gestor é responsável por definir metas e estratégias, além de monitorar a execução dessas ações, sempre mantendo uma visão ampla e adaptando-se às novas demandas e desafios.

No contexto do afastamento para capacitação, o gestor é incumbido de avaliar se o afastamento do servidor está de acordo com os interesses institucionais e se os conhecimentos adquiridos contribuirão para a melhoria das suas funções e da eficiência do órgão. A análise

feita pela chefia imediata envolve, assim, um planejamento estratégico que busca equilibrar o desenvolvimento profissional do servidor e o impacto que sua ausência pode causar na continuidade das operações da instituição. Dessa forma, o papel do gestor é decisivo para garantir que o investimento na capacitação seja eficaz, trazendo benefícios tanto para o servidor quanto para a organização como um todo, sem comprometer a eficácia organizacional.

1.4 Legislação Pertinente sobre Afastamentos para Capacitação

A legislação que regula os afastamentos para capacitação dos servidores públicos federais é vasta e evolui ao longo do tempo, com o objetivo de garantir o desenvolvimento contínuo e alinhado às necessidades institucionais. A cronologia das normativas que tratam sobre o tema pode ser compreendida de forma a demonstrar como os afastamentos para capacitação foram sendo regulamentados e ajustados à realidade da administração pública.

A Lei nº 8.112/1990, que estabelece o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, foi a primeira norma a prever os afastamentos para capacitação, como uma das modalidades de licença oferecidas aos servidores. O artigo 87 da referida lei autoriza o afastamento para cursos de capacitação, desde que esses cursos estejam relacionados à área de atuação do servidor e tenham como objetivo aprimorar o desempenho de suas funções. A lei também garante o direito de o servidor retornar ao seu cargo após o afastamento, sem prejuízo de seus direitos e benefícios.

Em 1995, o Decreto nº 1.387/1995 detalhou as condições para o afastamento de servidores públicos federais para capacitação, estipulando regulamentações mais específicas sobre a licença para capacitação. Esse decreto iniciou o processo de sistematização das regras de afastamento, sendo sucedido por outros dispositivos que visaram ampliar e ajustar as condições de capacitação à realidade do serviço público.

O Decreto nº 9.527/1997 trouxe uma alteração importante, especialmente no que se refere à licença capacitação, tornando o afastamento mais acessível aos servidores, ao detalhar as modalidades e as condições específicas para a concessão desse benefício.

Em 2006, o Decreto nº 5.507/2006 e o Decreto nº 5.524/2005 definiram diretrizes mais claras para o desenvolvimento de programas de capacitação voltados ao setor público. Eles estabeleceram a criação da Política Nacional de Capacitação, abordando questões como a organização e o planejamento das ações de desenvolvimento de servidores, e instituíram a necessidade de alinhar os programas de capacitação com as estratégias e objetivos das

instituições públicas.

Já em 2014, a Portaria MEC nº 27/2014 atualizou as normas da Política Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores, introduzindo mais especificidades sobre os planos de desenvolvimento e a importância do alinhamento entre os programas de capacitação e os planos de cargos e carreiras dos servidores, especialmente no contexto das universidades e das Instituições de Ensino Superior (IES).

A partir de 2016, com a Lei nº 13.325/2016, houve uma alteração na remuneração dos planos de cargos técnico-administrativos em educação, refletindo a crescente importância dada ao desenvolvimento dos servidores nesse setor. Essa lei, aliada ao Decreto nº 9.991/2019, deu um impulso significativo ao processo de qualificação, incluindo uma revisão do sistema de avaliação e da forma como os afastamentos para capacitação deveriam ser considerados no contexto da administração pública federal.

A Instrução Normativa nº 21/2021 e os decretos posteriores, como o Decreto nº 10.506/2020, trouxeram mais clareza sobre os critérios de avaliação e execução das capacitações, reforçando a ideia de que o afastamento para capacitação deve ser condizente com os planos de desenvolvimento estratégico da administração pública e com as necessidades de cada órgão federal.

Ao longo dos anos, essa sequência normativa demonstrou um aprimoramento contínuo da gestão de recursos humanos na administração pública, destacando a capacitação como um mecanismo essencial para garantir a eficiência dos serviços prestados à sociedade. O Decreto nº 9.991/2019 foi um marco nesse processo, pois reformulou a política de desenvolvimento de pessoas, tornando as diretrizes mais específicas e alinhadas ao momento atual da administração pública federal.

A legislação mencionada ao longo deste item reflete como os afastamentos para capacitação se tornaram um instrumento fundamental para o aprimoramento da gestão pública, com ênfase na capacitação contínua dos servidores como um investimento estratégico para o fortalecimento das capacidades institucionais e a melhoria da qualidade do serviço público.

Nesse contexto, apresenta-se a seguir o Quadro 1 – Cronologia da Legislação de Desenvolvimento de Pessoal com os principais marcos legais que delinearam a política de desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal. A cronologia apresentada

permite visualizar a evolução normativa que conferiu aos afastamentos para capacitação um papel estruturante na valorização e qualificação dos servidores públicos.

Quadro 1- Cronologia da Legislação de Desenvolvimento de Pessoal

Legislação	Disposições
Lei nº 8.112/1990	Regime jurídico dos servidores públicos civis da união, autarquias e das fundações públicas federais.
Decreto nº 1.387/1995	Dispõe sobre o afastamento do país de servidores civis da administração pública federal e dá outras providências.
Lei nº 9.527/1997	Alteração do dispositivo que trata da Licença capacitação dos servidores públicos federais
Decreto nº 2.794/1998	Dispõe sobre a política nacional de capacitação dos servidores para administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Lei nº 11.091/2005	Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES.
Lei nº 12.772/2012	Estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e alteração da remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 5.707/2006	Dispõe sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Decreto nº 5.824/2005	Dispõe sobre os procedimentos para a concessão de incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE.
Decreto nº 5.825/2005	Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento do PCCTAE.
Portaria MEC nº 09/2005	Define os cursos de capacitação, desde que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor
Lei nº 12.772/2012	Alteração da remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Portaria MEC nº 27/2014	Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE
Lei nº 13.325/2016	Alteração da remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 9.991/2019	Revoga o Decreto nº 5.707/2006 e institui a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Instrução nº 201/2019	Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 9.991/2019).
Decreto nº 10.506/2020	Alteração do Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, quanto a

	licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
--	--

Fonte: Elaboração própria, 2024.

1.5 A Instituição Federal de Ensino Superior/Universidade de Brasília/*Locus* de Pesquisa

A Universidade de Brasília (UnB), fundada em 15 de dezembro de 1961, é uma das principais Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil e um polo de referência em ensino, pesquisa, extensão e inovação. Localizada na capital federal, a UnB foi criada com o objetivo de ser um centro de excelência no Brasil, contribuindo para o desenvolvimento da educação e da ciência em diversas áreas do conhecimento. Sua fundação foi um marco no campo do ensino superior no país, e, ao longo de sua trajetória, a universidade consolidou-se como um locus de pesquisa inovador, atuando em todas as áreas do saber e se destacando em diversas áreas do conhecimento, como ciências sociais, saúde, educação, tecnologia e artes.

A criação da UnB está intimamente ligada ao projeto de construção da cidade de Brasília, que visava integrar as diversas regiões do país e fortalecer o ensino superior na nova capital federal. Embora o projeto original de Brasília já previsse um espaço para a universidade, a construção efetiva da UnB só foi possível após intensas negociações e aprovações legais, com a Lei nº 3.998 sancionada pelo presidente João Goulart em 1961, garantindo a criação da instituição.

A universidade foi idealizada por grandes nomes como o antropólogo Darcy Ribeiro e o educador Anísio Teixeira, que conceberam a UnB como uma instituição inovadora, com foco no ensino de qualidade, pesquisa científica de ponta e extensão comunitária. A UnB foi estruturada desde o início como uma universidade autônoma, com um modelo pedagógico e administrativo diferenciado, o que permitiu à universidade manter sua independência acadêmica e administrativa ao longo dos anos.

A UnB tem como objetivo principal a formação de cidadãos qualificados, críticos e éticos, preparados para contribuir com a sociedade por meio de sua atuação profissional. Além disso, a universidade busca promover a produção de conhecimento de excelência, com um forte compromisso com a transformação social, tanto no âmbito local quanto global. Em sua atuação, a UnB visa integrar o ensino, a pesquisa e a extensão, promovendo uma

educação holística e interdisciplinar que atende às necessidades da sociedade brasileira e global.

A UnB se consolidou como um locus de pesquisa de referência, desenvolvendo projetos de grande relevância tanto para a sociedade brasileira quanto internacional. A universidade possui uma infraestrutura de ponta, com diversos centros de pesquisa, laboratórios e programas de pós-graduação que permitem a realização de estudos avançados em áreas como biotecnologia, ciências sociais, saúde, sustentabilidade, e tecnologia da informação. A UnB é um centro de inovação, sempre à frente no desenvolvimento de soluções para problemas sociais, ambientais e de saúde pública.

O modelo de integração entre ensino, pesquisa e extensão da UnB se reflete em sua constante produção acadêmica, com uma forte presença em congressos internacionais e parcerias com outras instituições acadêmicas de renome. A UnB tem contribuído significativamente para a formação de novos pesquisadores e para a geração de conhecimento científico que impacta positivamente as políticas públicas e o desenvolvimento de novas tecnologias e práticas sustentáveis.

A universidade também promove diversas iniciativas de pesquisa interdisciplinar, permitindo que seus docentes e alunos investiguem questões complexas por meio da colaboração entre diferentes áreas do conhecimento. Além disso, a UnB é um espaço aberto ao diálogo e à troca de saberes, seja entre acadêmicos, pesquisadores, ou com as comunidades externas, buscando sempre soluções inovadoras para os desafios contemporâneos.

A missão da UnB é ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão. A universidade se dedica à formação de cidadãos e profissionais éticos, qualificados para atuar em diversas áreas e comprometidos com o desenvolvimento de soluções democráticas para os desafios globais e nacionais.

A visão da UnB é ser reconhecida como uma referência nacional e internacional em ensino, pesquisa, extensão e inovação, com uma gestão eficaz, inclusiva e transparente, que contribua para a formação de uma sociedade mais justa e sustentável.

A UnB fundamenta sua atuação em valores que reforçam o compromisso com a dignidade humana, a igualdade, e a liberdade. A universidade valoriza a ciência como meio de conhecimento confiável, ao lado de outras formas de saberes, e promove o diálogo e a tolerância entre diferentes formas de manifestação de pensamento e crença. O compromisso

com a democracia, tanto no campo político quanto acadêmico, é um dos pilares centrais da UnB, orientando suas práticas educacionais e de pesquisa.

Com sua forte tradição de inovação e excelência, a Universidade de Brasília se mantém como um polo de desenvolvimento acadêmico e científico, contribuindo para a formação de profissionais qualificados e para o avanço da ciência e da tecnologia. Como locus de pesquisa, a UnB é um exemplo de instituição que alia tradição e modernidade, sendo um dos maiores centros de produção de conhecimento no Brasil e no mundo.

1.6 O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP)

O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília foi instituído em 2010 pela Resolução do Conselho Universitário (Consuni) nº 29/2010, resultante da transformação da Secretaria de Recursos Humanos em Decanato. Nesse processo, o Conselho de Administração da UnB (CAD) passou a contar com a Câmara de Gestão de Pessoas (CGP), presidida pela Decana de Gestão de Pessoas, conforme as Resoluções CAD nº 006/2013 e CAD nº 051/2013.

Nesse contexto, o papel do DGP da Universidade de Brasília é exemplar, visto que através da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) e suas coordenadorias vinculadas – Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira (CAC) e Coordenadoria de Gestão de Desempenho (COGED) – a universidade demonstra um compromisso com a aplicação consciente e meticulosa dos normativos. O DGP é a instância administrativa competente por analisar a aplicação da legislação e o enquadramento adequado dos afastamentos realizados no âmbito da instituição, a fim de possibilitar a adequada capacitação do seu quadro permanente de servidores em consonância com a legislação federal.

O Decanato é partícipe no planejamento das ações que ensejam licenças ou afastamentos para ações de desenvolvimento na instituição, visto que a unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação.

A capacitação contínua de servidores públicos emerge como uma prática vital na administração pública moderna, alinhando-se estreitamente com as políticas de

desenvolvimento humano e os requisitos legais que regulam as entidades governamentais. Este enfoque na formação profissional e no desenvolvimento é crucial para alcançar um serviço público eficiente e eficaz, que responda adequadamente às demandas contemporâneas da sociedade.

2 METODOLOGIA

2.1 Abordagem Qualitativa e Quantitativa

A metodologia desta pesquisa foi baseada em uma abordagem mista, que combinou elementos quantitativos e qualitativos para investigar o efeito dos afastamentos para capacitação dos servidores técnico-administrativos na Universidade de Brasília (UnB). O foco central foi avaliar a percepção dos gestores que participam do processo de análise de mérito dos afastamentos, com o objetivo de fornecer uma visão abrangente sobre os efeitos dessas políticas na eficiência organizacional e no desenvolvimento individual dos profissionais envolvidos.

A pesquisa adotou um modelo metodológico de pesquisa mista, seguindo as orientações de Creswell (2010). De acordo com o autor, a combinação dessas abordagens possibilita uma análise mais profunda, permitindo que os dados quantitativos forneçam uma base estatística sólida, enquanto os dados qualitativos oferecem um entendimento mais subjetivo e contextual dos fenômenos observados.

Esta pesquisa foi guiada por duas perguntas centrais: *“Os afastamentos impactam o desempenho da equipe durante a ausência?”* e *“O retorno do servidor capacitado se traduz em maior produtividade ou benefício institucional?”*. Essas questões serviram como base para a formulação do instrumento de coleta de dados. O questionário foi estruturado para obter respostas que dialogassem diretamente com essas indagações, possibilitando a análise crítica dos efeitos percebidos, dos critérios adotados na tomada de decisão pelos gestores e das repercussões institucionais dos afastamentos para capacitação.

A elaboração e aplicação do questionário estruturado aos gestores, portanto, compõe o principal instrumento metodológico para alcançar os objetivos específicos da pesquisa, especialmente no que tange à investigação das percepções sobre os efeitos dos afastamentos para capacitação, à identificação dos custos e benefícios percebidos e à análise dos critérios adotados nas decisões de aprovação ou rejeição dos pedidos. Já o objetivo referente à contextualização da legislação foi atendido por meio de análise documental e revisão normativa. Essa delimitação assegura o alinhamento entre os procedimentos metodológicos adotados e os fins analíticos propostos na dissertação.

Na abordagem quantitativa, foram aplicados questionários estruturados que tiveram o objetivo de coletar dados sobre a percepção dos gestores em relação ao desempenho e aos impactos associados aos afastamentos para capacitação. O uso desse questionário permitiu

obter uma visão quantificável dos efeitos dos afastamentos sobre as atividades institucionais, oferecendo uma base de análise estatística sólida.

Por sua vez, a abordagem qualitativa foi explorada por meio de perguntas abertas nos questionários. Essa estratégia possibilitou aos gestores expressarem suas opiniões e experiências de maneira mais detalhada sobre o processo de afastamento, sua influência no desempenho individual e nas operações da UnB. Dessa forma, foi possível captar informações que complementaram os dados quantitativos, enriquecendo a análise e oferecendo uma compreensão mais ampla do impacto dos afastamentos.

Com isso, cada objetivo específico foi contemplado por meio de procedimentos metodológicos distintos: o primeiro objetivo, relacionado à contextualização da legislação sobre afastamentos, foi atendido por meio de pesquisa documental e análise normativa de leis, decretos e portarias; o segundo, que trata da investigação das percepções dos gestores quanto aos impactos dos afastamentos, foi operacionalizado por meio de questões abertas e fechadas aplicadas no questionário estruturado; o terceiro objetivo, voltado à identificação dos custos e benefícios percebidos, foi abordado a partir da análise integrada das respostas dos gestores quanto aos efeitos durante e após o retorno dos servidores; por fim, o quarto objetivo, referente aos critérios utilizados na aprovação ou rejeição dos afastamentos, foi explorado por meio de questões específicas do questionário que investigaram os parâmetros decisórios adotados pelas chefias. Essa correspondência assegura a coerência interna da pesquisa, garantindo que os dados obtidos respondam diretamente às proposições analíticas da dissertação.

Além disso, foi empregada a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT, desenvolvida pela OpenAI, como apoio complementar ao desenvolvimento da pesquisa. Seu uso restringiu-se a sugestões pontuais de aprimoramento do estilo de escrita e esclarecimento preliminar de conceitos. Todo o conteúdo gerado pela ferramenta foi cuidadosamente revisado e validado pelo autor em conformidade com a literatura, de modo a garantir a originalidade, a acurácia e a integridade acadêmica do material final, sem comprometer a autoria intelectual do trabalho. Ressalta-se que todas as análises, interpretações e argumentos apresentados são de responsabilidade exclusiva do autor, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa acadêmica.

2.2 População e Amostra

A população da Universidade de Brasília (UnB) é ampla e diversificada, composta por

docentes, técnico-administrativos em educação, discentes e trabalhadores terceirizados. Diante dessa amplitude, foi necessário realizar um recorte para possibilitar uma pesquisa focada e relevante. A amostra desta pesquisa foi composta por um grupo principal.

Este grupo principal foi composto por servidores da Universidade de Brasília (UnB) — tanto Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) quanto Professores do Magistério Superior — que ocupavam ou ocuparam cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG), a exemplo de Reitor(a), Vice-Reitor(a), Decano(a), Diretor(a) e Coordenador(a). Esses servidores, ao exercerem funções estratégicas vinculadas à gestão universitária, atuaram diretamente na análise e aprovação dos afastamentos para capacitação, sendo responsáveis por avaliar a adequação dos pedidos às necessidades e interesses institucionais. A seleção desse grupo buscou captar as percepções daqueles que vivenciaram a tomada de decisão quanto aos afastamentos sob a ótica da gestão, permitindo compreender suas visões sobre a relevância da capacitação, os critérios utilizados nas deliberações e os impactos dessas decisões no funcionamento acadêmico e administrativo da UnB.

Esse grupo, portanto, ofereceu uma visão estratégica sobre os afastamentos, considerando o equilíbrio entre as necessidades de desenvolvimento dos servidores e as exigências institucionais.

2.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento um questionário direcionado aos gestores que participaram do processo de análise de mérito para autorização dos afastamentos dos servidores técnico-administrativos em educação. O questionário teve como objetivo obter informações qualitativas e quantitativas sobre a percepção do grupo em relação aos efeitos desses afastamentos na capacitação, no desempenho profissional e na eficiência organizacional.

O questionário destinado aos gestores foi composto por questões fechadas e abertas (ver Anexo I). As questões fechadas tiveram como objetivo gerar dados quantitativos, permitindo uma análise estatística sobre o impacto percebido dos afastamentos na produtividade e na eficiência das equipes. As questões abertas, por sua vez, possibilitaram que os gestores expressassem suas opiniões qualitativas sobre o impacto desses afastamentos, os desafios enfrentados no processo de análise e a forma como as capacitações influenciaram o desempenho dos servidores sob sua gestão. Essas respostas qualitativas forneceram uma

compreensão mais detalhada dos fatores contextuais e subjetivos que influenciaram as decisões de afastamento e a percepção dos gestores sobre a eficácia da capacitação.

2.4 Amostragem e Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados desta pesquisa foi planejada com o objetivo de compreender a percepção de gestores e servidores da Universidade de Brasília (UnB) sobre os efeitos econômicos e administrativos dos afastamentos para capacitação. Para esse fim, o processo metodológico envolveu a aplicação de questionário estruturado, direcionado aos gestores.

O procedimento iniciou-se com a formalização de um pedido de autorização à Diretoria de Pesquisa (DIRPE), órgão vinculado ao Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) da UnB. Após a devida aprovação, os questionários foram elaborados e distribuídos eletronicamente por meio da plataforma *Microsoft Forms*. A escolha dessa ferramenta justificou-se por sua facilidade de uso, o que otimizou tanto o desenvolvimento dos formulários quanto a eficiência na coleta e organização das respostas. A distribuição foi realizada por meio do e-mail institucional da UnB, assegurando a segurança, a privacidade e a confidencialidade dos dados.

Foram encaminhados ao todo 176 (cento e setenta e seis) questionários via e-mail institucional. O Gráfico 3 apresenta a distribuição dos cargos de gestão entre docentes e TAEs. O questionário direcionado a esse público buscou captar suas perspectivas sobre os impactos administrativos e econômicos decorrentes dos afastamentos para capacitação. Para esse grupo, a taxa de resposta foi de 30,68% ou 54 respondentes.

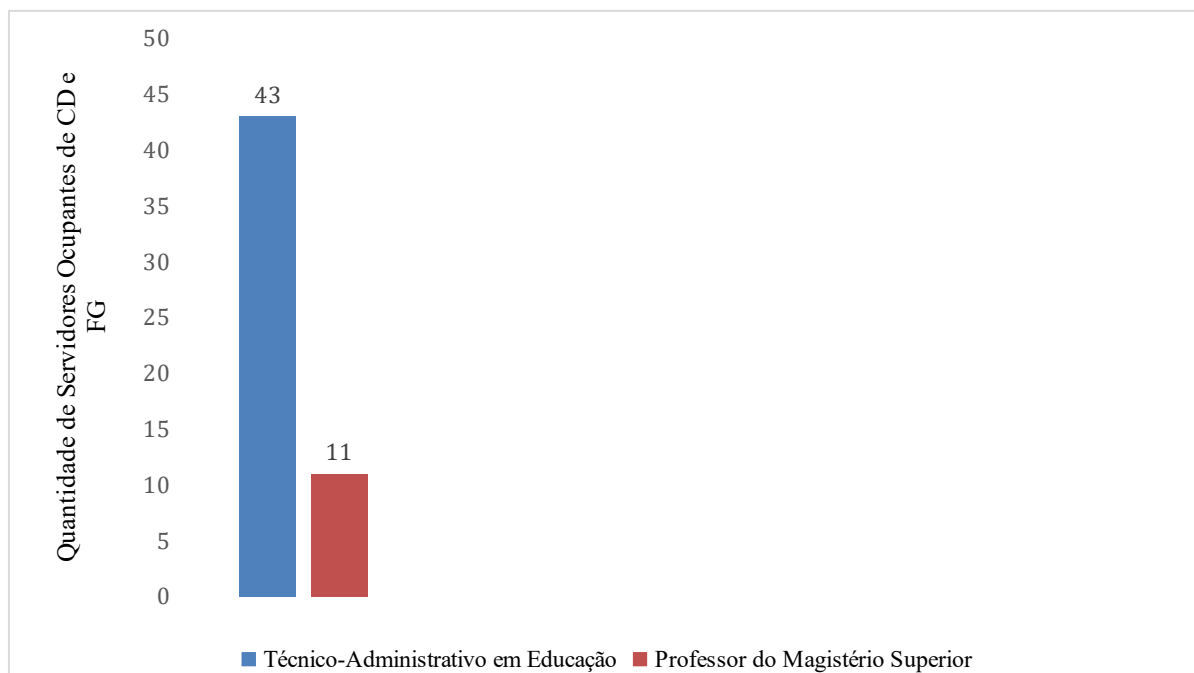


Gráfico 3 - Quantidade de Servidores Ocupantes de CD e FG que responderam o questionário
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

2.5 Teste Estatístico – Qui-Quadrado

Das 35 perguntas que compuseram o questionário aplicado aos gestores, foram selecionadas quatro variáveis-chave para aplicação do Teste Estatístico do Qui-Quadrado de Independência: P14, P19, P22 e P28. A escolha dessas perguntas se deu por sua aderência direta aos principais eixos analíticos da pesquisa. A P14 avalia o impacto do afastamento na produtividade da equipe durante a ausência do servidor; a P19 busca captar a percepção de melhorias no desempenho após o retorno; a P22 examina se os ganhos em eficiência percebidos compensariam o tempo de afastamento; e a P28 investiga a percepção de benefícios econômicos gerados à UnB.

A aplicação do teste Qui-Quadrado permite verificar a existência de dependência estatística entre as categorias de resposta atribuídas a essas variáveis. Em que a hipótese nula H_0 : As variáveis são independentes; e a hipótese alternativa é H_1 : as variáveis são dependentes. As análises foram conduzidas com o uso de *software* estatístico, por meio da comparação entre as frequências observadas e as frequências esperadas, sob a hipótese nula de independência.

Os valores de *p-valor* obtidos foram utilizados como critério para aceitação ou rejeição da hipótese nula, conforme os parâmetros estatísticos usuais. Esse procedimento agregou rigor

técnico à abordagem quantitativa da pesquisa, contribuindo para a fundamentação das análises apresentadas na seção de resultados.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Análise de Dados: aspectos demográficos e administrativos

Os dados coletados por meio dos questionários foram organizados e analisados com base em abordagens quantitativas e qualitativas. Antes do início das análises interpretativas, é fundamental apresentar as características demográficas dos participantes, uma vez que esses elementos oferecem um panorama contextual relevante para a compreensão dos resultados. A pesquisa contou com a participação de 54 gestores da Universidade de Brasília (UnB), com distribuição variada em relação a gênero, faixa etária, raça, escolaridade, cargo, tempo no cargo e posição hierárquica.

Em termos de gênero, observou-se que 53,70% dos respondentes se identificaram como do sexo masculino, enquanto 46,30% se identificaram como do sexo feminino. Essa distribuição relativamente equilibrada indica uma presença significativa de ambos os gêneros no exercício de funções estratégicas dentro da estrutura administrativa e acadêmica da Universidade.

O Gráfico 4 a seguir apresenta visualmente a distribuição dos gestores por gênero, contribuindo para a contextualização da composição da amostra analisada nesta pesquisa.

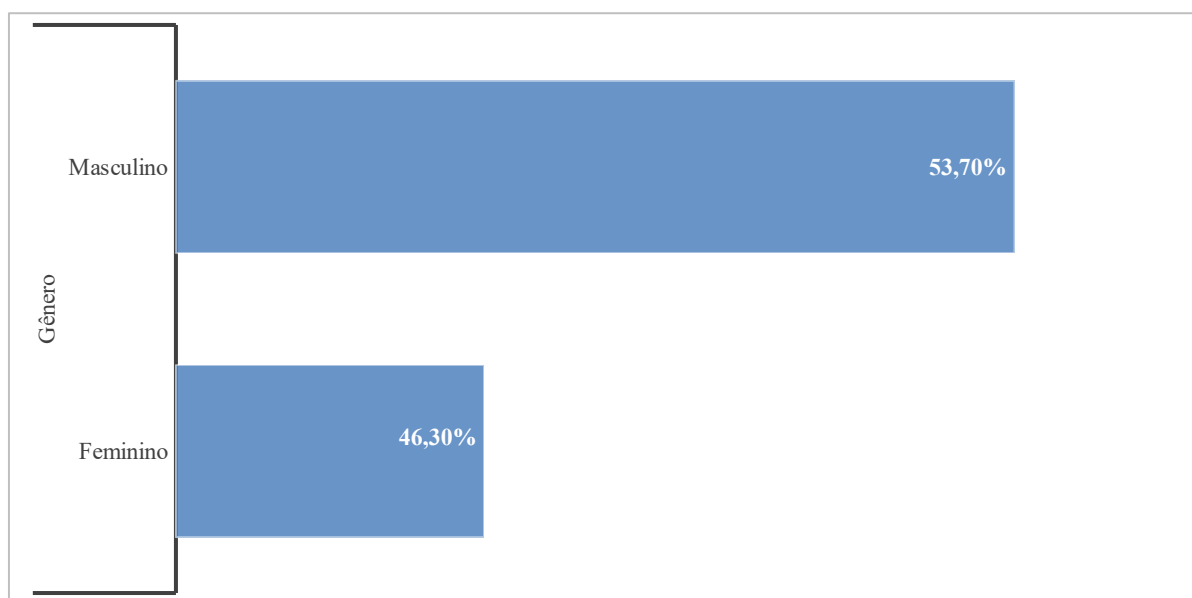


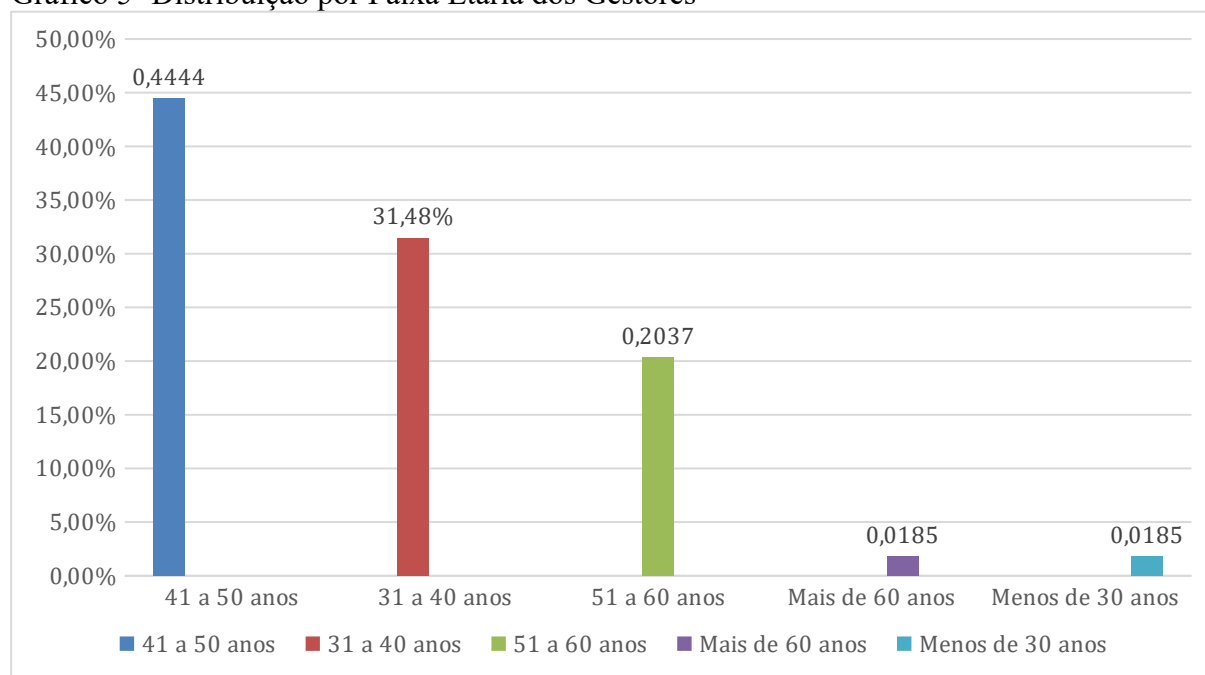
Gráfico 4 - Distribuição de Gestores por Gênero

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

No que diz respeito à faixa etária, os dados revelam uma predominância de gestores com idade entre 41 e 50 anos, representando 44,44% da amostra. Em seguida, aparecem os gestores com idade entre 31 e 40 anos (31,48%), seguidos daqueles entre 51 e 60 anos (20,37%). As faixas etárias inferior a 30 anos e superior a 60 anos apresentaram os menores percentuais, ambas com 1,85% dos respondentes. Essa distribuição indica uma prevalência de gestores em idade profissionalmente madura, o que pode refletir tanto o acúmulo de experiência administrativa quanto o tempo de carreira necessário para o alcance de funções gratificadas ou cargos de direção.

O Gráfico 5 a seguir ilustra a distribuição dos gestores por faixa etária, oferecendo uma visão clara da predominância etária dos gestores com idade entre 41 e 50 anos.

Gráfico 5- Distribuição por Faixa Etária dos Gestores

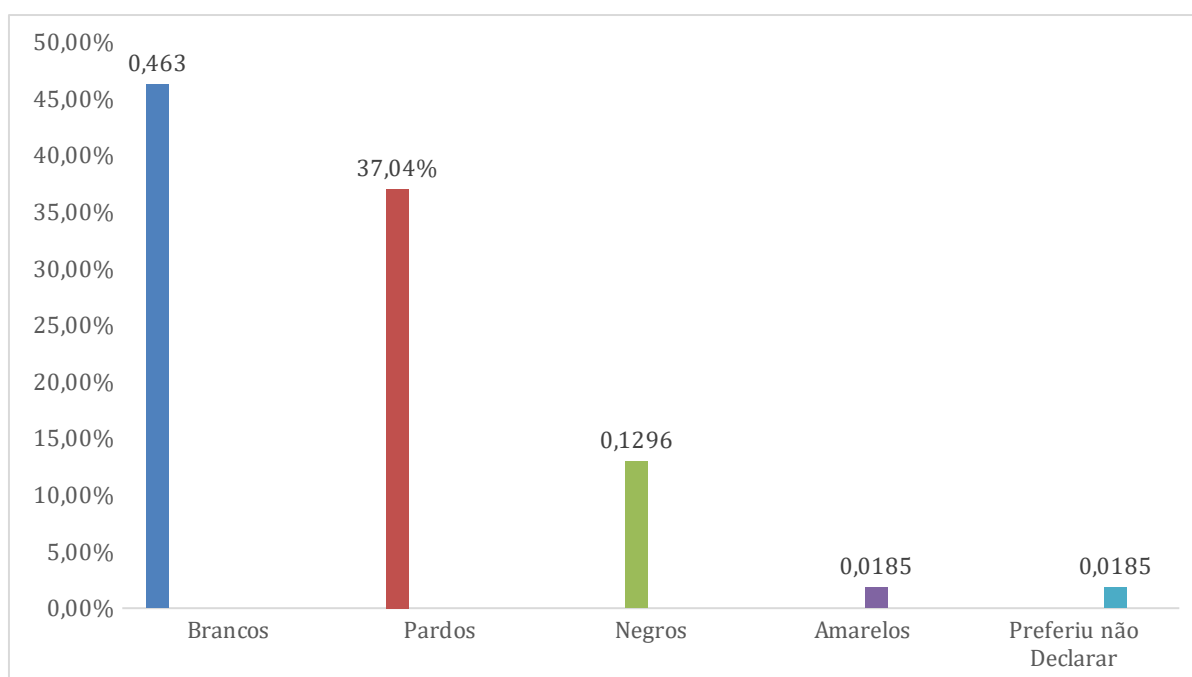


Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Em relação à raça/cor, observa-se que 46,30% dos gestores se autodeclararam como brancos, seguidos por 37,04% que se identificaram como pardos e 12,96% como negros. Os percentuais de gestores que se autodeclararam amarelos ou que preferiram não declarar foram iguais, representando 1,85% cada. Esses dados revelam uma predominância de pessoas brancas e pardas no exercício de cargos de gestão na Universidade de Brasília, refletindo, ainda que de forma limitada, a diversidade racial presente na instituição.

O Gráfico 6 a seguir apresenta a distribuição racial dos gestores respondentes, permitindo uma visualização clara da composição racial da amostra analisada.

Gráfico 6 - Distribuição por Raça/Cor AutoDeclarada

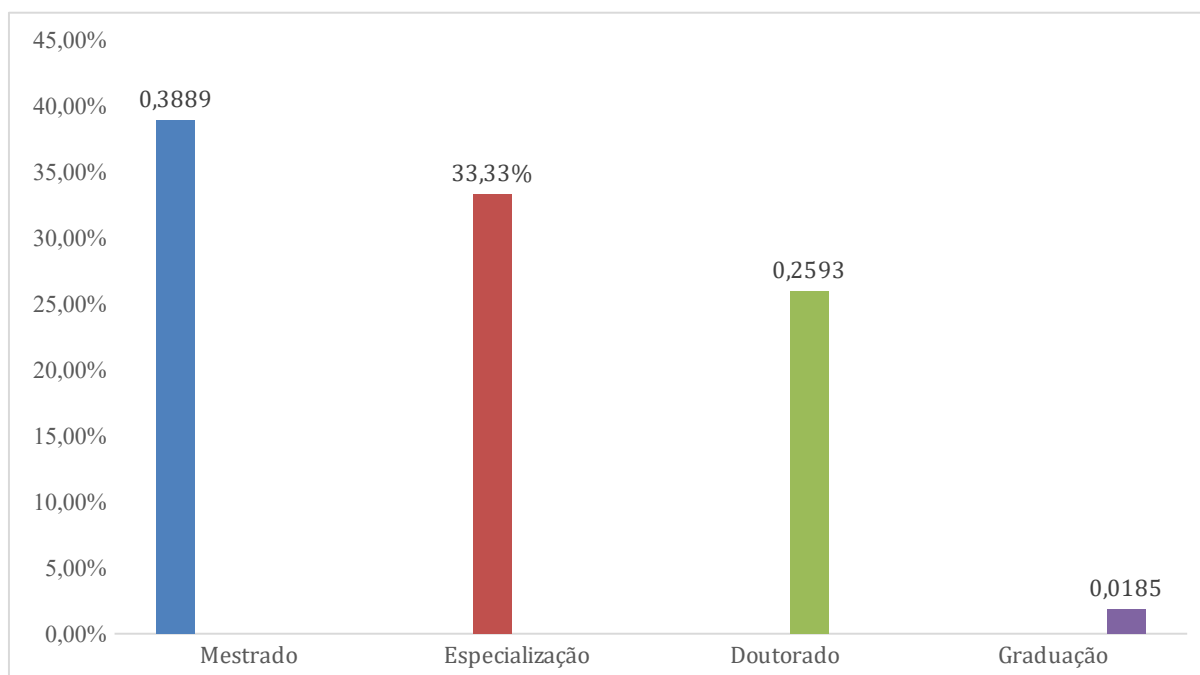


Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

No que se refere à escolaridade, a maioria dos gestores possuía título de mestre, representando 38,89% dos respondentes. Em seguida, 33,33% declararam possuir especialização, enquanto 25,93% tinham doutorado. Apenas 1,85% dos participantes informaram possuir apenas a graduação como nível de escolaridade. Esses dados evidenciam um elevado nível de formação entre os gestores da Universidade de Brasília, refletindo o perfil qualificado dos servidores que ocupam funções de liderança e tomada de decisão.

O Gráfico 7 a seguir apresenta a distribuição da escolaridade dos gestores participantes da pesquisa, oferecendo um panorama visual do grau de qualificação acadêmica predominante no grupo analisado.

Gráfico 7 - Distribuição por Escolaridade dos Gestores



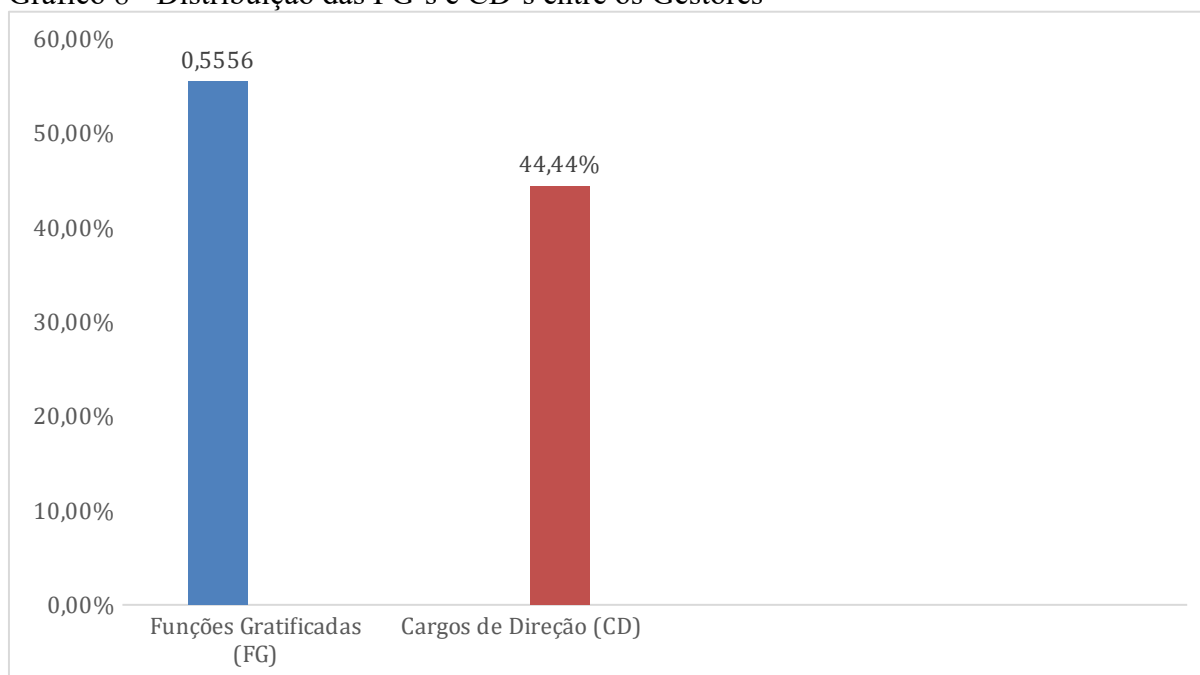
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Quanto à função gerencial ocupada, a maioria dos gestores, 55,56%, exercia funções gratificadas (FG), enquanto 44,44% ocupava cargos de direção (CD). Essa distribuição evidencia uma participação expressiva de servidores em níveis intermediários de gestão, ao mesmo tempo em que demonstra a representatividade dos ocupantes de cargos mais altos no processo decisório relacionado aos afastamentos para capacitação.

Por outro lado, a significativa presença de gestores que ocupam cargos de direção revela a inserção de atores com maior grau de responsabilidade hierárquica no processo de análise dos afastamentos para capacitação. Essa composição mista da amostra permite uma visão abrangente sobre o processo decisório, contemplando diferentes perspectivas da gestão — desde a execução até o planejamento estratégico.

O Gráfico 8 a seguir ilustra a proporção entre os gestores que ocupam FG e CD, permitindo uma melhor compreensão da composição hierárquica dos respondentes.

Gráfico 8 - Distribuição das FG's e CD's entre os Gestores



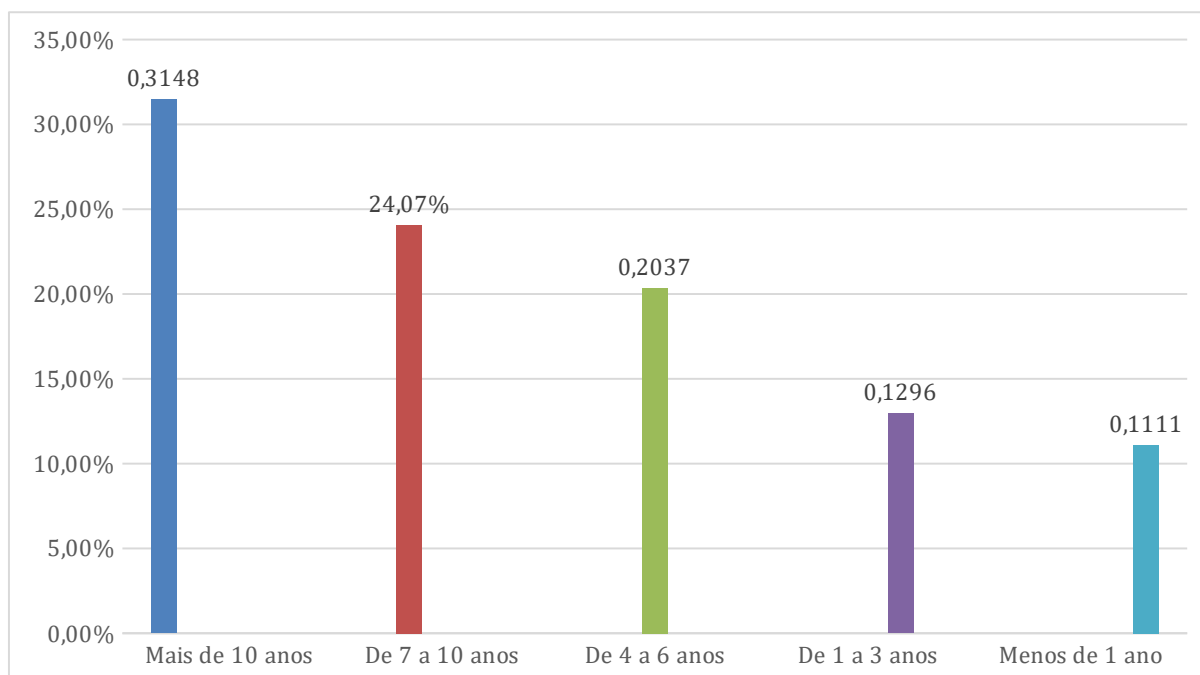
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Em relação ao tempo de trabalho na Universidade de Brasília (UnB), observa-se que 31,48% dos gestores entrevistados estavam na instituição há mais de 10 anos, refletindo uma parcela significativa de servidores com longa trajetória na universidade. Outros 24,07% atuavam na UnB entre 7 e 10 anos, enquanto 20,37% possuíam entre 4 e 6 anos de vínculo institucional. Esse conjunto representa uma maioria com experiência consolidada, tanto em termos de conhecimento organizacional quanto de envolvimento com processos administrativos e acadêmicos.

Por outro lado, uma parte relevante dos participantes apresentava tempo de atuação mais recente: 12,96% estavam entre 1 e 3 anos na instituição e 11,11% tinham menos de 1 ano de exercício na UnB. Essa diversidade de tempo de serviço evidencia a presença de diferentes gerações de gestores na amostra, o que permite compreender como distintas trajetórias institucionais podem influenciar as percepções e decisões relacionadas aos afastamentos para capacitação.

O Gráfico 9 a seguir apresenta a distribuição dos gestores conforme o tempo de trabalho na UnB, contribuindo para contextualizar o grau de experiência dos participantes da pesquisa.

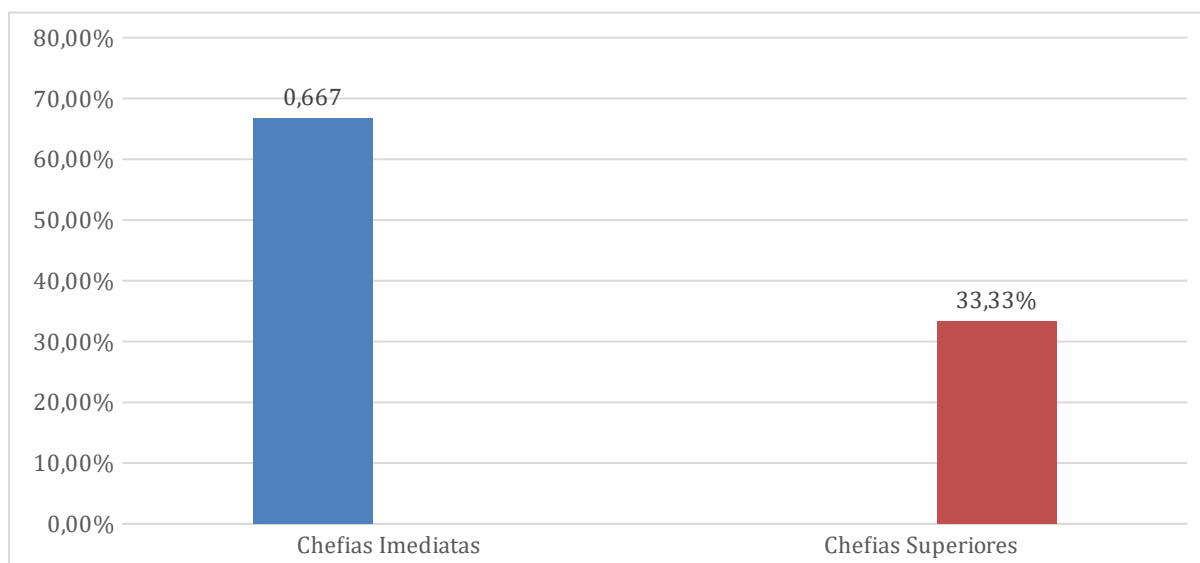
Gráfico 9 - Tempo que os Gestores estão nos respectivos cargos



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

No que diz respeito à hierarquia, 66,7% dos gestores são chefias imediatas e 33,3% chefias superiores. O Gráfico 10 a seguir apresenta a distribuição dos gestores conforme o tempo de trabalho na UnB, contribuindo para contextualizar o grau de hierarquia dos participantes da pesquisa.

Gráfico 10 - Distribuição do Nível de Hierarquia do Gestores



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Esses dados forneceram uma visão abrangente sobre a amostra, destacando sua experiência, cargo, e características demográficas relevantes para a pesquisa.

3.2 Análise Qualitativa das Percepções Gerenciais sobre os Afastamentos para Capacitação na UnB

A análise qualitativa dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos gestores da Universidade de Brasília (UnB) revelou percepções importantes sobre os efeitos institucionais dos afastamentos concedidos para capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos. A partir de três eixos temáticos: (i) o impacto durante o afastamento; (ii) os efeitos percebidos após o retorno; e (iii) a avaliação da política institucional, é possível compreender de forma mais aprofundada as dinâmicas, tensões e aprendizados associados à gestão de pessoas no serviço público.

Eixo 1: Impacto durante o afastamento

O primeiro eixo refere-se ao impacto gerado durante o período de afastamento (perguntas P10, P11, P14, P15, P16, P17, P18, P33 e P34). A análise textual das respostas dos gestores revela que a ausência de planejamento adequado para os afastamentos é um dos principais desafios relatados. Cerca de 44% dos gestores relataram que não há um plano estruturado de redistribuição de tarefas durante o período de afastamento do servidor. Muitos destacam que a redistribuição de tarefas não é formalizada, ou é feita de modo reativo, causando sobrecarga de trabalho para os demais membros da equipe. As justificativas apontam que, mesmo quando há previsão do afastamento, a reposição ou divisão de tarefas depende da boa vontade e disponibilidade de outros servidores. A expressão “acúmulo de funções” aparece recorrentemente, indicando impacto direto na produtividade e no clima organizacional. Exemplos frequentes de impacto citados incluem: redução da capacidade de resposta a demandas externas; dificuldade em manter o fluxo regular de processos administrativos; e estresse e sobrecarga emocional em pequenos setores.

Alguns gestores relataram que a ausência de servidores experientes impacta na continuidade de projetos, exigindo redirecionamento de tarefas e, em alguns casos, adiamento de ações previstas. “*Com a saída da servidora responsável pelo atendimento, foi necessário que eu mesmo assumisse parte das funções, além de redistribuir tarefas a colegas já sobrecarregados.*”(Trecho de resposta aberta). Além disso, há o risco de descontinuidade em projetos estratégicos, já que o conhecimento técnico acumulado por quem se afasta nem

sempre é transferido ou compartilhado previamente. Os principais impactos observados são:

- Operacional: atraso em processos, menor fluidez no trabalho;
- Organizacional: perda de coordenação entre atividades;
- Emocional: aumento do estresse entre os remanescentes.

Apesar do reconhecimento do direito à capacitação, os gestores alertam para a necessidade de mecanismos de compensação ou planejamento formal que mitiguem tais efeitos.

Eixo 2: Efeitos percebidos após o retorno

Apesar das dificuldades enfrentadas durante o afastamento, a maioria dos gestores expressa percepção positiva em relação ao retorno dos servidores capacitados. No segundo eixo, voltado aos efeitos percebidos após o retorno do servidor capacitado (perguntas P12, P19, P20, P21, P22, P28, P31 e P33), os relatos apontam, em geral, para ganhos relevantes em eficiência, produtividade e inovação. Muitos gestores destacaram que o retorno é acompanhado de maior motivação e engajamento por parte do servidor, o que se traduz na aplicação prática de conhecimentos adquiridos, reorganização de rotinas e até mesmo sugestões de melhoria nos processos da unidade. Os efeitos positivos, no entanto, não são automáticos: sua materialização depende de fatores como o conteúdo do curso, o grau de alinhamento com as demandas do setor e o espaço que a chefia proporciona para que o servidor aplique o que aprendeu.

Além disso, para cerca de 95% dos gestores há registros de que a capacitação contribuiu para o clima organizacional, uma vez que o reconhecimento do investimento institucional fortalece o engajamento do servidor com a UnB. “*O servidor voltou mais seguro, com domínio técnico ampliado e passou a contribuir de forma mais proativa nas decisões do setor.*”(Trecho de resposta aberta). De modo geral, a percepção dos gestores é de que a capacitação, quando bem direcionada e apoiada institucionalmente, constitui um investimento com retorno mensurável, ainda que não imediato, além de propiciar um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador.

Eixo 3: Avaliação da política institucional

Por fim, o terceiro eixo trata da avaliação da política institucional de capacitação e das recomendações feitas pelos gestores (perguntas P24, P25, P26, P28, P29, P30 e P32). As

respostas indicam que, embora haja apoio generalizado à política de desenvolvimento profissional, o processo de concessão de afastamentos ainda carece de critérios claros, planejamento estruturado e instrumentos de monitoramento de resultados. Muitos gestores sugerem a vinculação mais estreita entre os cursos escolhidos pelos servidores e os objetivos estratégicos da unidade, com base no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). *“A capacitação deve estar vinculada ao planejamento estratégico da unidade. Hoje, não há esse alinhamento.”* (Trecho de resposta aberta). Também é sugerida a criação de instrumentos formais para a mensuração do retorno institucional dos afastamentos, como relatórios de impacto ou reuniões de compartilhamento de aprendizados. Do ponto de vista econômico, os gestores reconhecem os benefícios de longo prazo da política, mas destacam que esses retornos precisam ser demonstrados com mais clareza e com métricas mais objetivas, inclusive como forma de justificar os custos associados aos afastamentos.

Em síntese, a análise qualitativa revela que os gestores da UnB reconhecem tanto os desafios quanto os benefícios da política de afastamento para capacitação. O impacto negativo durante a ausência, especialmente no que tange à sobrecarga e à desorganização temporária das equipes, é amplamente relatado. Entretanto, há também uma percepção consolidada de que o retorno do servidor capacitado pode representar um ganho significativo de eficiência e inovação para o setor, desde que haja espaço institucional para a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

A consolidação desses benefícios, por sua vez, exige o aprimoramento das políticas institucionais, com mais planejamento, critérios objetivos e avaliação sistemática dos resultados. Ao integrar essas dimensões, a análise contribui para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas na administração pública, considerando não apenas os custos, mas também os ganhos potenciais associados ao desenvolvimento dos servidores.

3.3 Análise Integrada dos Impactos dos Afastamentos para Capacitação

Esta subseção apresenta uma análise integrada, quantitativa e qualitativa, sobre os efeitos dos afastamentos de servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB) para fins de capacitação e qualificação. Utilizou-se como base empírica os dados coletados por meio de questionário aplicado a gestores da instituição. A análise visa responder às seguintes perguntas centrais: os afastamentos impactam o desempenho da equipe durante a ausência? E o retorno do servidor capacitado se traduz em maior produtividade ou benefício institucional?

A abordagem adotada considera tanto os resultados estatísticos descritivos e testes de associação, quanto a análise de conteúdo das respostas abertas fornecidas pelos gestores. Assim, foram analisadas quatro variáveis (perguntas)-chave do questionário, todas (exceto P28 – binária) com escala ordinal de avaliação:

P14 – Avaliação do impacto do afastamento na produtividade da equipe durante a ausência;

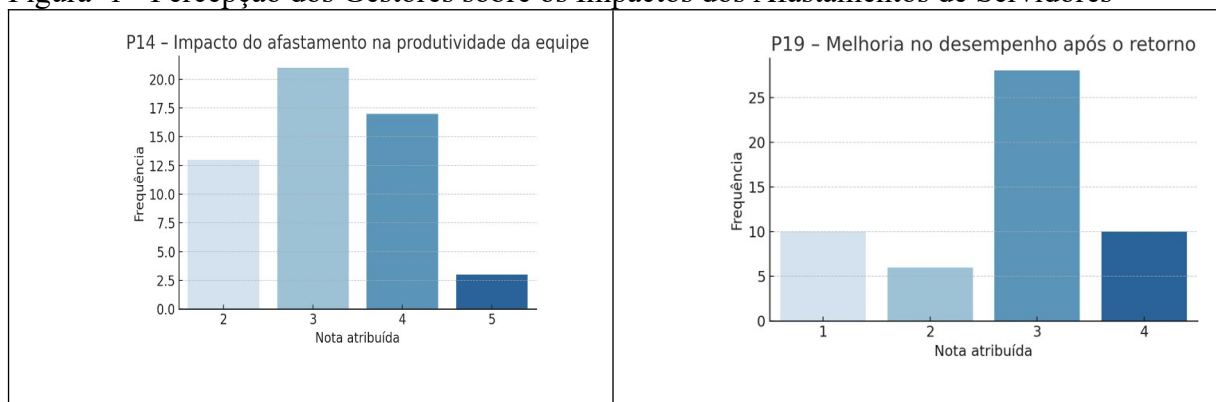
P19 – Percepção de melhorias no desempenho do servidor após o retorno;

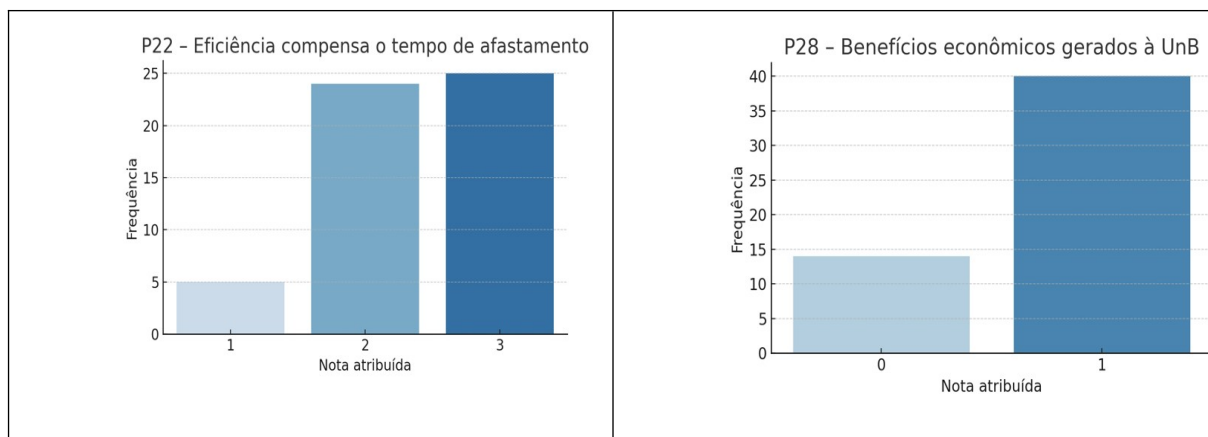
P22 – Avaliação sobre se a eficiência adquirida compensa o tempo de afastamento;

P28 – Percepção de benefícios econômicos gerados à UnB pelos afastamentos.

A Figura 1, apresenta os gráficos de frequência e revela que a maioria dos gestores considera positivo o retorno dos servidores capacitados, especialmente no que se refere à melhoria do desempenho funcional (P19) e ao ganho de eficiência (P22). No entanto, os dados de P14 indicam percepções mais distribuídas sobre o impacto da ausência, refletindo desafios operacionais enfrentados durante o afastamento. Já a variável P28 apresentou baixa dispersão, com a maior parte das respostas com percepção positiva, sugerindo convergências quanto à materialização dos benefícios econômicos institucionais.

Figura 1 - Percepção dos Gestores sobre os Impactos dos Afastamentos de Servidores





Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

De forma mais detalhada, o gráfico da P14¹ mostra que a maioria das respostas se concentra nas escalas 3 e 4, indicando uma percepção moderada a significativa de impacto negativo na produtividade das equipes quando um servidor se afasta. A distribuição assimétrica, com poucos respondentes dando escala máxima (5) ou mínima (1), sugere que os efeitos são sentidos, mas não considerados extremos. Essa percepção é coerente com a natureza dos setores administrativos da universidade, que muitas vezes operam com equipes reduzidas e dependem da presença contínua dos servidores. Assim, observa-se que há um reconhecimento generalizado de que os afastamentos impõem custos operacionais de curto prazo, como redistribuição de tarefas e sobrecarga.

A distribuição das respostas da P19² revela que a nota 3 é predominante, seguida pelas notas 1 e 4. Esse padrão sugere uma percepção majoritariamente positiva, mas sem convergência total. Ou seja, os gestores notam melhorias no desempenho dos servidores após a capacitação, porém essas melhorias são percebidas como moderadas ou condicionadas. Em outras palavras, a capacitação é valorizada, mas os efeitos podem depender de fatores como o conteúdo do curso, sua aplicabilidade prática e o tempo decorrido desde o retorno do servidor, como relatado em algumas das respostas abertas.

No que se refere a P22³, as respostas se concentram fortemente nas escalas 2 e 3, indicando que a maioria dos gestores acredita que os ganhos em eficiência compensam o tempo de afastamento. A curva é visivelmente inclinada para respostas positivas, com raras avaliações negativas (apenas 9% do total). Assim, apesar das dificuldades enfrentadas durante o afastamento (P14), os gestores reconhecem ganhos de longo prazo para o servidor e para a

¹ 1 – Muito Negativo; 2 – Negativo; 3 – Neutro; 4 – Positivo; 5 – Muito Positivo

² 1 – Não percebi impacto; 2 – Não houve melhorias; 3 – Sim, melhorias moderadas; 4 – Sim, melhorias significativas.

³ 1 – Não; 2 – Parcialmente; 3 – Sim.

instituição, fortalecendo a lógica do investimento em qualificação.

As respostas à P28⁴ foram codificadas como binárias (0 = não percebe benefício econômico, 1 = percebe benefício). Vale ressaltar que nesta pergunta foi introduzido que benefício econômico do afastamento para capacitação se traduzia em redução de custos, melhorias processuais ou ganhos de produtividade. O gráfico mostra que cerca de 75% dos respondentes percebem benefícios econômicos provenientes dos afastamentos, enquanto 25% discordam. Como a grande maioria dos gestores percebeu benefícios, isso indica conexão entre desenvolvimento profissional e retorno institucional mensurável, como eficiência, inovação ou melhores serviços prestados, o que é corroborado pela Tabela 1 a seguir.

Tabela 1- Resultados do Teste Qui-Quadrado entre variáveis sobre os efeitos dos afastamentos para capacitação

Par de Variáveis	Qui-Quadrado	Valor-p	Interpretação
P22 x P28	15,55	0,0004	Há associação estatisticamente significativa: quem percebe aumento de eficiência também tende a perceber benefícios econômicos.
P14 x P19	13,41	0,145	Sem associação estatisticamente significativa. O impacto negativo na produtividade durante o afastamento não influencia diretamente a percepção de melhoria de desempenho do servidor após o retorno.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Dessa forma, como mostrado na Tabela 1, gestores que consideram que o afastamento gera ganhos de eficiência (P22) também tendem a perceber retorno econômico institucional (P28). Há, portanto, conexão entre os ganhos individuais (do servidor) e coletivos (institucionais) percebidos. Além disso, para os gestores, o impacto negativo com a ausência

⁴ 0 – Não percebe benefício econômico; 1 – Percebe benefício.

do servidor durante o afastamento (P14) não impede que eles reconheçam uma melhora em seu desempenho após seu retorno (P19).

As análises das perguntas P14, P19, P22 e P28 mostram que os gestores da UnB percebem um *trade-off* entre o custo de curto prazo dos afastamentos (em termos de sobrecarga e produtividade da equipe) e os benefícios de médio e longo prazo relacionados ao retorno do servidor capacitado. Em outras palavras, ainda que reconheçam dificuldades operacionais durante o afastamento, não necessariamente deixam de considerar positivos os ganhos funcionais e institucionais resultantes. Essa percepção é sintetizada no Quadro 2. Assim, o equilíbrio entre custos e ganhos parece ser, majoritariamente, favorável à continuidade da política institucional de capacitação, embora com margem para aperfeiçoamento na redistribuição de tarefas e no alinhamento entre cursos e funções.

Quadro 2 - Síntese interpretativa das perguntas-chave

Dimensão	Conclusão
Curto prazo (P14)	Afastamentos impactam a produtividade da equipe — há um custo imediato.
Médio prazo (P19)	Retorno geralmente resulta em melhoria de desempenho, ainda que moderada.
Custo-benefício (P22)	A eficiência adquirida tende a justificar o afastamento.
Retorno institucional (P28)	A maioria percebe benefício econômico para a UnB.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

No que se refere as análises de tabelas cruzadas entre a variável “função ocupada” (CD ou FG) e as variáveis P22 e P28, observa-se leves diferenças de percepção conforme o nível hierárquico. Gestores com cargo de direção (CD) apresentaram maior tendência a avaliar de forma positiva os impactos dos afastamentos, tanto no retorno individual dos servidores, quanto no impacto organizacional. Essa percepção pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2 - Tabelas Cruzadas entre a variável função ocupada e as variáveis P22 e P28

Key <i>frequency</i> <i>row percentage</i>					Key <i>frequency</i> <i>row percentage</i>				
	P7	P22				P7	P28		
		1	2	3	Total		0	1	Total
CD - Cargo de direcao		2 8.33	12 50.00	10 41.67	24 100.00	CD - Cargo de direcao	7 29.17	17 70.83	24 100.00
FG - Funcao gratifi..		3 10.00	12 40.00	15 50.00	30 100.00	FG - Funcao gratifi..	7 23.33	23 76.67	30 100.00
Total		5 9.26	24 44.44	25 46.30	54 100.00	Total	14 25.93	40 74.07	54 100.00

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

Esse resultado indicou que níveis gerenciais mais altos tendem a adotar uma perspectiva mais estratégica e institucional, enquanto as chefias imediatas (FG) se concentram mais nas implicações operacionais e logísticas da ausência de pessoal. Apesar dessas nuances, há forte convergência entre ambos os grupos quanto à efetividade da capacitação como política institucional, sobretudo no que se refere ao retorno funcional e econômico.

Esses achados reforçam a importância de uma política de capacitação que considere as diferentes perspectivas hierárquicas, oferecendo mecanismos de planejamento, acompanhamento e mensuração de impacto que dialoguem tanto com as chefias operacionais quanto com a alta gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os efeitos dos afastamentos para ações de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) na Universidade de Brasília (UnB), sob a perspectiva dos gestores envolvidos na análise e aprovação desses afastamentos. Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica mista, com uso de instrumentos quantitativos e qualitativos que possibilitaram uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

Os resultados evidenciaram que a capacitação é amplamente reconhecida pelos gestores como um instrumento importante para o aprimoramento do desempenho dos servidores, sendo percebida como benéfica tanto para o desenvolvimento individual quanto para os resultados organizacionais. Os dados coletados indicaram que, apesar das dificuldades operacionais, como a ausência de planejamento estruturado e a sobrecarga das equipes, há uma percepção majoritariamente positiva em relação aos retornos das capacitações.

A análise qualitativa revelou uma tensão latente entre a valorização estratégica da qualificação e os desafios práticos enfrentados durante a ausência dos servidores, especialmente em unidades com equipes reduzidas. Os relatos dos gestores indicaram que a carência de pessoal e a falta de mecanismos eficientes de redistribuição de tarefas acabaram limitando o potencial transformador dos afastamentos.

No que se refere à análise quantitativa, foram utilizados testes estatísticos, como o Qui-Quadrado de independência, que apontaram associações significativas entre variáveis relacionadas à percepção de eficiência e aos benefícios econômicos gerados à UnB, validando, de forma empírica, parte das impressões qualitativas levantadas. No entanto, a tentativa de construção de um modelo econométrico do tipo ologit (logit ordenado), embora metodologicamente adequada, não produziu resultados estatisticamente significativos. Por essa razão, optou-se por não utilizá-lo como base interpretativa na análise final, preservando o rigor científico do estudo. Assim, sugere-se tal metodologia para estudos futuros ao coletar dados quantitativos a respeito da produtividade dos servidores.

A pesquisa também destacou a importância de aprimorar os processos internos, especialmente no que se refere ao planejamento das substituições e à comunicação institucional sobre os objetivos e impactos esperados das capacitações. Embora os afastamentos sejam majoritariamente apoiados pelos gestores, fica evidente a necessidade de estruturar melhor os mecanismos de gestão durante os períodos de ausência dos servidores.

De forma mais ampla, este estudo se diferencia ao adotar como eixo analítico central a percepção dos gestores envolvidos diretamente nos processos de aprovação dos afastamentos para capacitação. Essa abordagem permitiu captar, sob uma ótica estratégica e operacional, como esses atores avaliam os efeitos institucionais das capacitações, considerando tanto os ganhos no desempenho dos servidores quanto os desafios enfrentados pelas equipes durante as ausências. As percepções revelam uma síntese entre os objetivos da política de desenvolvimento de pessoas e as condições práticas de sua implementação, demonstrando que a efetividade dessas ações está diretamente condicionada ao modo como são compreendidas, apoiadas e geridas no âmbito das unidades acadêmicas e administrativas.

Este estudo, ao reunir evidências quantitativas e qualitativas dentro de uma universidade pública de grande porte como a UnB, contribui não apenas para o aprimoramento da gestão de pessoas no âmbito institucional, mas também para o debate acadêmico sobre a eficácia das políticas de desenvolvimento de pessoal no setor público. As conclusões deste estudo oferecem subsídios concretos para a formulação de diretrizes mais eficazes em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente no que se refere à gestão de afastamentos para capacitação, à redistribuição de tarefas e ao alinhamento estratégico das ações de desenvolvimento com as necessidades institucionais.

Reconhece-se, contudo, que a pesquisa apresenta limitações, como o recorte temporal restrito, a exclusão da perspectiva dos próprios servidores afastados e a dependência de respostas autodeclaradas. Tais limitações não comprometem os achados, mas apontam caminhos relevantes para investigações futuras.

Por fim, este trabalho contribui ao evidenciar que, para que os afastamentos para capacitação gerem benefícios institucionais consistentes, é necessário equilibrar o investimento no desenvolvimento humano com a sustentabilidade das atividades cotidianas da Universidade. Sugere-se, como desdobramento prático, que a UnB reforce políticas de planejamento e redistribuição de tarefas, além de investir em sistemas de acompanhamento dos efeitos das capacitações no desempenho institucional. Do ponto de vista acadêmico, futuras pesquisas poderão explorar a percepção dos próprios servidores afastados ou adotar métodos longitudinais para mensurar os efeitos da capacitação ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKERLOF, George A.; YELLEN, Janet L. Efficiency Wage Models of the Labor Market. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

APPUGLIESE, M. M. E. Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP). Monografia (Especialização em Negociação Coletiva a Distância), 2010.

ARMSTRONG, M. Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. 3. ed. London: Kogan Page, 2006.

BECKER, Gary. S. Capital Humano: Uma Análise Teórica e Empírica com Referência Especial à Educação. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1993.

BECKER, Gary. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

BECKER, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 p.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre os procedimentos para a concessão de incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 ago. 2019.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 fev. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez. 1997.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, John W. (2010). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010.

DAEHN, C. M.; SELIG, P. M. Impactos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no ciclo do conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior. Revista Gestão Universitária, v. 14, n. 1, p. 128–151, jan./abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e76940>.

DESSLER, Garry. Human Resource Management. 13. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2013.

DRUCKER, Peter. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.

DRUCKER, Peter. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 1999.

ESTEVEZ, Luiz. Salário eficiência e esforço de trabalho: evidências da indústria brasileira de construção. Economia, Brasília, v. 9, p. 327–341, 2008.

KIRKPATRICK, Donald. L. Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. Econometria básica. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LIMA, T. M. et al. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. Revista Caderno Pedagógico, v. 20, n. 1, p. 101–122, 2023.

MANKIW, N. Gregory. Princípios de Economia. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARIN, Ângela.; NICHELE, Adriana Gonçalves. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. ScientiaTec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS, v. 7, n. 1, p. 57-81, 2020.

McCLELLAND, David. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, v. 28 n. 1, p. 1-14, 1973.

MINCER, Jacob. *Schooling, Experience, and Earnings*. New York: Columbia University Press, 1974..

MINTZBERG, Henry. *The Nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

OTÁVIO, O. A. C. A política de capacitação da Universidade de Brasília: a visão dos servidores técnicos administrativos. 2009. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial: Gestão Universitária) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Brasília, 2009.

PHILLIPS, Jack J. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf Publishing Company, 1997.

ROMER, Paul. M.. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, v. 98, n. 5, p. 71-102, 1990.

SENGE, Peter. M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Gilberto Soares da. Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nas universidades federais do Tocantins: o papel do burocrata de médio escalão. 2024. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

SCHULTZ, Theodore. W. *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press, 1961.

SCHULTZ, Theodore. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, v. 51, n. 1, p. 1–17, mar. 1961.

SCHULTZ, Theodore W. *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. Free Press, 1971.

SMITH, Adam. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1976.

SHAPIRO, Carl; STIGLITZ, Joseph E. Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *The American Economic Review*, v. 74, n. 3, p. 433–444, jun. 1984.

SOWELL, Thomas. *Economia Básica: Um Guia de Economia para Leigos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011..

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. A implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na UFBA: um estudo sobre a capacitação dos Técnico- Administrativos em Educação. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Gestão de Pessoas (DGP): histórico e competências. Brasília: UnB, [s.d.]. Disponível em: https://www.dgp.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=777. Acesso em: 02 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Política de Privacidade. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=816. Acesso em: 02 maio 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Resolução do Conselho Universitário nº 0029/2010, de 24 de junho de 2010. Institui o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), transformando a Secretaria de Recursos Humanos. Brasília: UnB, 2010. Disponível em: <https://www.atom.unb.br/index.php/resolucao-do-conselho-universitario-no-0029-2010>. Acesso em: 10 de maio de 2025.

ULRICH, Dave. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WALKER, James W. . Human Resource Planning. New York: McGraw-Hill, 1980.

WEISS, Andrew. Efficiency Wages: Models of Unemployment, Layoffs, and Wage Dispersion. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990. vii, 118 p.

ANEXO I (QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES)

Questionário para Gestores da UnB

1. QUAL O SEU CARGO NA UNB? (*RESPOSTA ABERTA*)

2. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ OCUPA ESSE CARGO?

- MENOS DE 1 ANO
- 1 - 3 ANOS
- 4 - 6 ANOS
- 7 - 10 ANOS
- MAIS DE 10 ANOS

3. QUAL O SEU GÊNERO?

- MASCULINO
- FEMININO
- OUTRO

4. QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?

- MENOS DE 30 ANOS
- 31 - 40 ANOS
- 41 - 50 ANOS
- 51 - 60 ANOS
- MAIS DE 60 ANOS

5. VOCÊ SE AUTODECLARA DE QUAL COR/RAÇA?

- BRANCO
- AMARELO
- PRETO
- PARDO

- INDÍGENA
- PREFIRO NÃO DECLARAR

6. QUAL O SEU GRAU DE ESCOLARIDADE MAIS ALTO?

- ENSINO MÉDIO COMPLETO
- GRADUAÇÃO
- ESPECIALIZAÇÃO (PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU)
- MESTRADO
- DOUTORADO

7. QUAL A FUNÇÃO ATUALMENTE OCUPADA?

- FG – FUNÇÃO GRATIFICADA
- CD – CARGO DE DIREÇÃO

8. QUAL PAPEL HIERÁRQUICO VOCÊ EXERCE EM RELAÇÃO À ANÁLISE DE MÉRITO DOS PEDIDOS DE AFASTAMENTO PARA CAPACITAÇÃO NO SEU SETOR?

- CHEFIA SUPERIOR
- CHEFIA IMEDIATA

9. QUANTOS SERVIDORES SOB SUA GESTÃO FORAM EFETIVAMENTE AFASTADOS PARA CAPACITAÇÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES?

- NENHUM
- 1 - 3
- 4 - 6
- 7 - 10
- MAIS DE 10

10. EXISTE UM PLANO ESTRUTURADO DE REDISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS DURANTE OS AFASTAMENTOS?

- SIM

- NÃO

11. JUSTIFIQUE A EXISTÊNCIA OU INEXISTÊNCIA DE UM PLANO ESTRUTURADO DE REDISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS DURANTE OS AFASTAMENTOS. (RESPOSTA ABERTA)

12. COMO VOCÊ AVALIA O BENEFÍCIO DA APRENDIZAGEM DAS CAPACITAÇÕES NO DESEMPENHO LABORAL DOS SERVIDORES EM SUA EQUIPE?

- MUITO POSITIVO
- POSITIVO
- NEUTRO
- NEGATIVO
- MUITO NEGATIVO

13. OS SERVIDORES DA SUA UNIDADE UTILIZARAM EM SUA GRANDE MAIORIA QUAL MODALIDADE DE AFASTAMENTO PARA CAPACITAÇÃO?

- LICENÇA CAPACITAÇÃO
- AFASTAMENTO PARA MESTRADO
- AFASTAMENTO PARA DOUTORADO
- AFASTAMENTO PARA PÓS-DOUTORADO
- AFASTAMENTO DE CURTA DURAÇÃO (INFERIOR A 15 DIAS)

14. COMO VOCÊ AVALIA O IMPACTO DOS AFASTAMENTOS NA PRODUTIVIDADE DA EQUIPE DURANTE O PERÍODO DE AUSÊNCIA DO SERVIDOR?

- MUITO POSITIVO
- POSITIVO
- NEUTRO
- NEGATIVO
- MUITO NEGATIVO

15. OS AFASTAMENTOS IMPACTARAM NEGATIVAMENTE A EQUIPE EM RELAÇÃO À QUANTIDADE DE ATIVIDADES QUE DEVEM SER REALIZADAS NO SETOR?

- SIM
- NÃO

16. EXISTE UM PLANO DE REDISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS EFICIENTE DURANTE O PERÍODO DE AFASTAMENTO DE UM SERVIDOR PARA CAPACITAÇÃO?

- SIM
- NÃO
- PARCIALMENTE

17. QUAIS OS DESAFIOS SUA EQUIPE ENFRENTA DURANTE O AFASTAMENTO PARA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES?

- FALTA DE REDISTRIBUIÇÃO ADEQUADA DE TAREFAS
- SOBRECARGA DE OUTROS SERVIDORES
- REDUÇÃO NA QUALIDADE OU ATRASO NOS SERVIÇOS
- OUTROS

18. CASO TENHA MARCADO "OUTROS", JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA. (RESPOSTA ABERTA)

19. APÓS O RETORNO DOS SERVIDORES, VOCÊ PERCEBE MELHORIAS NO DESEMPENHO OU NA EFICIÊNCIA DAS FUNÇÕES DESEMPENHADAS?

- SIM, MELHORIAS SIGNIFICATIVAS
- SIM, MELHORIAS MODERADAS
- NÃO HOUVE MELHORIAS
- NÃO PERCEBI IMPACTO

20. EXPLIQUE A SUA PERCEPÇÃO. (RESPOSTA ABERTA)

21. EM QUE MEDIDA VOCÊ ACREDITA QUE OS AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO CONTRIBUEM PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS NA UNB?

- MUITO
- MODERADAMENTE
- NEUTRO

- POUCO
- NÃO CONTRIBUI

22. EM SUA EXPERIÊNCIA, OS SERVIDORES CAPACITADOS APRESENTAM UM AUMENTO NA EFICIÊNCIA QUE COMPENSA O TEMPO DE AFASTAMENTO?

- SIM
- NÃO
- PARCIALMENTE

23. QUAL A FAIXA PERCENTUAL DOS SERVIDORES AFASTADOS QUE NÃO CONCLUÍRAM A CAPACITAÇÃO?

- NENHUMA (0%)
- ATÉ 10%
- ENTRE 11% A 20%
- ENTRE 21% A 30%
- ENTRE 31% A 50%
- ACIMA DE 50%

24. DENTRE OS CRITÉRIOS ABAIXO, NA SUA VISÃO, QUAL O MAIS RELEVANTE PARA APROVAR OU REJEITAR UM PEDIDO DE AFASTAMENTO PARA CAPACITAÇÃO?

- RELEVÂNCIA DO AFASTAMENTO PARA A FUNÇÃO DO SERVIDOR
- QUANTIDADE DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NA UNIDADE DURANTE O PERÍODO DE AFASTAMENTO

25. DESCREVA COMO ESSES CRITÉRIOS SÃO APLICADOS NA PRÁTICA. (RESPOSTA ABERTA)

26. COMO VOCÊ AVALIA A POLÍTICA ATUAL DE CAPACITAÇÃO DA UNB EM TERMOS DE SUA EFICÁCIA ECONÔMICA?

- MUITO EFICAZ
- EFICAZ
- NEUTRO

- POUCO EFICAZ
- INEFICAZ

27. OS SERVIDORES QUE RETORNAM DE AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO DEMONSTRAM MELHORIAS NOTÁVEIS EM SUAS FUNÇÕES?

- SIM
- NÃO

28. EM SUA OPINIÃO, OS AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO RESULTAM EM BENEFÍCIOS ECONÔMICOS (COMO REDUÇÃO DE CUSTOS, MELHORIAS DE PROCESSOS OU GANHOS DE PRODUTIVIDADE) PARA A UNB?

- SIM
- NÃO

29. EM SUA OPINIÃO, A UNB DEVERIA AUMENTAR, MANTER OU REDUZIR A FREQUÊNCIA DOS AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO?

- AUMENTAR
- MANTER
- REDUZIR

30. NO CASO DE TER MARCADO "REDUZIR" A FREQUÊNCIA DE AFASTAMENTOS, JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA. (*RESPOSTA ABERTA*)

31. COMO VOCÊ DESCREVERIA A RELAÇÃO ENTRE A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E O DESEMPENHO ECONÔMICO DA UNB?

- MUITO FORTE
- FORTE
- MODERADA
- FRACA
- INEXISTENTE

32. QUAIS MUDANÇAS NOS CRITÉRIOS DE APROVAÇÃO OU NO PLANEJAMENTO DA

REDISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS PODERIAM MELHORAR OS BENEFÍCIOS ECONÔMICOS (COMO REDUÇÃO DE CUSTOS, MELHORIAS DE PROCESSOS OU GANHOS DE PRODUTIVIDADE) DOS AFASTAMENTOS? *(RESPOSTA ABERTA)*

33. A CAPACITAÇÃO TEM UM IMPACTO POSITIVO NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SUA EQUIPE?

- SIM
- NÃO
- PARCIALMENTE

34. QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS QUE VOCÊ ENFRENTA AO LIDAR COM OS AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO? *(RESPOSTA ABERTA)*

35. GOSTARIA DE INCLUIR ALGUM COMENTÁRIO ADICIONAL SOBRE OS AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO NA UNB? *(RESPOSTA ABERTA)*