

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

**Estratégias para aperfeiçoar a atuação dos Agentes de Capacitação da  
Defensoria Pública da União**

**Giselma Costa Batista**

**Nível Meso - Serviços de Apoio ao Aluno**

Brasília/Distrito Federal

Fevereiro/2021

## 1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante de um cenário corporativo que exige cada vez mais excelência e atualização constante na prestação de serviços oferecidos, bem como da necessidade de novas ferramentas para a melhoria do cumprimento de sua missão, as organizações precisam aperfeiçoar seus processos para enfrentar os desafios internos e externos. Nesse contexto, reforça-se que as pessoas são chaves fundamentais para o processo, pois irão contribuir efetivamente para o desenvolvimento positivo da organização; assim, capacitá-las torna-se estratégico.

Há tempos nota-se que a gestão do capital humano tornou-se exigência diferencial, razão pela qual a educação corporativa é uma iniciativa que tem sido adotada pelas instituições, a qual aparece como forma mais eficiente e célere na formação desses profissionais, uma vez que a educação tradicional externa oferece formação mais lenta e indireta.

Nesse sentido, Eboli (2004, p. 19) comenta:

Gerir o conhecimento de forma a favorecer a inteligência empresarial e o seu alto desempenho, otimizando processos de pesquisa e validação do conhecimento, de educação das pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais, de divulgação dos conhecimentos organizacionais transformando-se em inteligência empresarial e a aplicação de ações que estimulem as pessoas a atuar, colocando em prática os conhecimentos assimilados, é neste momento que o conhecimento torna-se competência.

Considerando também o que preconiza Gil (2001, p. 17), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação daquelas atuantes na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Torna-se reconhecido que se deve investir no capital intelectual e em suas competências para alcançar e manter habilidades profissionais, a fim de que as atividades institucionais sejam executadas com maior eficiência e eficácia, de modo a favorecer o melhor desempenho organizacional.

Dutra (2010, p. 29) defende que “[...] a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Em tal contexto, destaca-se que a Defensoria Pública da União (DPU), por ser relativamente nova, não tem quadro próprio de servidores efetivos suficientes à sua demanda, portanto se assegura da prerrogativa de requisição de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal para garantir o apoio técnico e administrativo indispensável ao seu funcionamento. Contudo, ainda conta com quadro reduzido de servidores, o que acaba por sobrecarregar as áreas administrativas e os respectivos colaboradores.

A Escola Nacional da Defensoria Pública da União (ENADPU) funciona dentro da estrutura da DPU como centro de estudo, pesquisa e capacitação da instituição, com vistas a promover, direta ou indiretamente, cursos, seminários e outras modalidades de estudo, bem como a troca de informações. No entanto, seu quadro de servidores é reduzido.

Como a DPU tem atuação descentralizada em diversas unidades da federação, foi instituída a figura do agente de capacitação, tendo como principal atribuição a intermediação entre a Escola Nacional da DPU e os diversos setores distribuídos pelo país, a fim de alcançar todos os servidores em exercício na instituição. Ocorre que, como já relatado, as pessoas são chaves fundamentais para o processo e, em razão da pequena estrutura física e de pessoal da Escola Nacional, essa iniciativa não tem sido suficiente para garantir uma gestão mais próxima do público-alvo tanto na comunicação como na atuação conjunta adequada a esses agentes.

Essa circunstância acaba por minimizar a atuação da Escola, como, por exemplo, na elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), que deve ser desenvolvido com periodicidade bienal e em parceria com esses agentes. Este é o instrumento prioritário da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, na administração pública.

Entretanto, esse plano encontra-se desatualizado há três anos. Além do mais, a maioria dos servidores distribuídos nas unidades da DPU desconhece as funções da Escola, bem como suas regras e procedimentos, motivo pelo qual esses funcionários não são alcançados pelas capacitações internas e externas ofertadas pela instituição.

No dizer de Eboli (1999), para instituir a Educação Corporativa em qualquer organização, é essencial que seja verdadeiramente compreendida a importância de ensinar e aprender, e que ambos devem andar juntos.

Nessa esteira, o presente artigo busca apurar: quais estratégias podem conduzir ao aperfeiçoamento da atuação dos agentes de capacitação, a fim de subsidiar a ENADPU no que se refere à educação corporativa, para melhor atender os membros e servidores no tocante à especialização, à capacitação, ao aperfeiçoamento e à atualização técnico-profissional necessários ao ideal desempenho de suas funções?

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

No atual contexto profissional, as pessoas que já reconhecem as competências como um diferencial positivo para qualquer organização, buscam, cada vez mais, desenvolver seu conhecimento e suas habilidades, a fim de se incluírem competitivas no mercado de trabalho.

É importante observar que, na administração pública, essa realidade ainda é um desafio, pois a natureza para a qual ela foi criada não tem como fulcro a geração de lucro, como acontece na iniciativa privada, e muitos servidores necessitam de estímulos financeiros para pensarem no aprimoramento das competências como diferencial no desenvolvimento de suas atribuições, já que os cargos públicos são efetivos e, em regra, não são passíveis de transposição.

Nesse contexto é importante ressaltar o que diz Eboli (2001, p. 111):

O novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e principalmente na mentalidade organizacional e individual.

Para o ideal exercício de qualquer função é importante ter em mente que, além das competências exigidas pelo cargo ocupado, é imprescindível que o profissional esteja sempre atualizado com as estratégias vigentes a cada ciclo, as quais estão em constante evolução, bem como se tenha presente que a educação corporativa se mostra como ferramenta eficiente nesse processo.

Quanto a isso, Chiavenato (2010, p. 368) afirma:

Desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo do prazo para preparar pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento organizacional.

A Administração Pública tem como objetivo fundamental o interesse público, devendo seguir os princípios constitucionais da legalidade. Desse modo, faz-se necessário dispor de instrumentos que assegurem o alcance dos seus interesses, os quais vão desde as atividades administrativas desempenhadas pelo Estado e por seus órgãos e agentes, passando por valores considerados essenciais à existência digna, até onde se exige a intervenção do Estado.

Nesse quadro, a Defensoria Pública da União (DPU) é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado na orientação jurídica, na promoção dos direitos humanos e na defesa dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados.

Diante desse contexto, a Escola Nacional da DPU (ENADPU) enquadra-se como ente essencial para o cumprimento da missão institucional da DPU. As ações de capacitação e aprimoramento, por ela desenvolvidas e apoiadas, asseguram a implementação do Plano Permanente de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal da Defensoria Pública da União e, conseqüentemente, do Planejamento Estratégico da DPU, no que diz respeito ao aprimoramento da gestão do capital humano.

Assim, referencia-se que as metodologias de ensino dentro da educação corporativa devem estar alinhadas diretamente às estratégias da organização para o alcance ideal dos objetivos. Para tanto é essencial que os resultados sejam sempre mensurados, avaliados e utilizados como meio de adequação positiva ao processo.

A DPU tem hoje um quadro aproximado de 1.800 colaboradores distribuídos em todos os estados da federação. Estes servidores estão envolvidos nas diversas atividades administrativas da DPU: gestão de pessoas, finanças, patrimônio, logística, orçamento, informática, dentre outras. Diante deste quadro, os estagiários assumem papel relevante no desenvolvimento das atividades-meio da DPU.

A atuação da ENADPU nos últimos anos tem continuamente proporcionado oportunidades de capacitação para os defensores públicos e aos servidores da DPU, tendo desenvolvido o Plano Anual de Capacitação (PAC) a partir de suas atribuições institucionais e, ainda, tomando por base as demandas apresentadas pelos membros da DPU, a fim de priorizar cursos e eventos estratégicos.

Por um lado, o PAC funciona como mecanismo de orientação à escolha de defensores públicos federais e servidores da DPU acerca das áreas consideradas estratégicas para o cumprimento da missão da DPU.

Por outro lado, o PAC expõe os desafios encontrados nas demandas apresentadas acerca das competências e habilidades necessárias para o bom desempenho da função pública na prática.

Em semelhante contexto, ao desenvolver o PAC, a ENADPU afirma-se como parte essencial ao cumprimento da missão institucional da DPU. As ações de capacitação e aprimoramento desenvolvidas pela ENADPU, e por ela apoiadas, asseguram a implementação do Plano Permanente de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal da Defensoria Pública da União e, conseqüentemente, do Planejamento Estratégico da DPU no que diz respeito ao aprimoramento da gestão do capital humano.

Importa observar que, mesmo sendo extremamente necessário ter esse ponto focal nas unidades para o alcance dos objetivos institucionais da DPU, não existe controle rígido por parte da ENADPU na indicação desses agentes, bem como no que se refere à sua atuação.

Uma peculiaridade que afeta a DPU é o fato de que, além do cargo de Defensor Público Federal, o órgão não dispõe de quadro próprio de servidores especializados. Talvez, esse aspecto justifique a falta de normativos específicos e a atualização dos já existentes. É o caso do PAC, que é elaborado pela Escola em conjunto com esses agentes de capacitação e deveria ter periodicidade de 24 meses; todavia, o PAC em vigência foi elaborado em 2015 e prevalece sendo considerado para as demandas atuais.

Existe uma gama de complexidades e as divergências do ambiente organizacional geram inúmeras necessidades de competências. Fica cada vez mais evidente que, para se alcançar melhores resultados, se faz forçoso ir além, proporcionar experiências contínuas de aprendizagem, menos mecânicas e mais estimulantes, que de fato transformem o desempenho dos colaboradores.

Considera Chiavenato (2014, p. 8):

[...] a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nesse sentido, uma definição clara de papéis em todas as unidades vinculadas à DPU pode aproximar da Escola esses agentes e, conseqüentemente, os demais servidores, favorecendo a elaboração e a implementação do Plano Anual de Capacitação (PAC), de modo a identificar as devidas qualificações e correlacionar os eixos organizacionais prioritários com competências passíveis de aperfeiçoamento, que, assim, nortearão as diretrizes da capacitação acerca das áreas consideradas estratégicas para o cumprimento da missão institucional.

A implementação deste Plano de Capacitação requer uma gestão inovadora e participativa, alinhada às diretrizes institucionais com foco nas competências preestabelecidas para o trabalho. Uma vez que condensa as demandas apresentadas acerca das competências e habilidades necessárias ao bom desempenho da função pública na prática e o alcance efetivo do público alvo por meio de mecanismos eficazes, apresenta para a instituição um retrato dos desafios encontrados pelos seus colaboradores. Por conseguinte, a parceria efetiva entre as unidades e a Escola Nacional resultará no alcance dos objetivos estimados, com resultados mais efetivos e contento bilateral.

Nesse contexto, com a desconcentração do processo de capacitação intermediada pelos agentes de capacitação, buscou-se maior envolvimento dos principais atores desse processo no intuito de otimizar a capacitação com o assessoramento de sua unidade, mobilizando e prestando orientação aos servidores envolvidos e facilitando a interlocução entre a ENADPU e seus usuários internos na

condução do diagnóstico, da programação, da execução, do monitoramento e da avaliação de programas de capacitação de responsabilidade da Escola, promovendo a integração interpessoal, intersetorial, bem como a análise e as proposições de melhoria, visando à motivação e ao comprometimento das Unidades com suas atribuições finalísticas.

Tendo sido definida a personalidade dessa figura em reuniões internas da ENADPU, esta foi instituída oficialmente por meio da Portaria 438/2013, que estabelece apenas a necessidade de nomeação de um agente por Unidade, sem formalizar suas atribuições.

Picarelli (2009 apud FURTADO et al., 2019) considera que, ao adotar a gestão por competência como modelo para gerir pessoas, a organização agrega objetivos que a ajudam a:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos negócios e estratégias da organização;
- Garantir a disseminação dos conhecimentos em meio ao quadro de colaboradores, promovendo a evolução profissional e beneficiando a organização com flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade;
- Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ideal da relação: formação do capital humano x valor agregado + objetivo alcançado;
- Ser instrumento de comunicação das mensagens de atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas em relação a cada colaborador;
- Formar base de dados confiável de cada empregado através de resultados das avaliações, tornando-a disponível para a organização;
- Servir valiosas informações para as necessidades de treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção interna e externa e remuneração;



- Comprometer a liderança na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe.

Os objetivos apresentados pelo autor citado englobam as competências almeçadas e reforçam a importância da atuação excepcional dos agentes de capacitação no desenvolvimento das atribuições destacadas anteriormente, convergindo para o alcance dos objetivos pretendidos.

### **3 OBJETIVOS**

A Escola Nacional da DPU investe em ações de ensino presencial e à distância e, uma vez que promovem oportunidades de crescimento igualitário em todo o território nacional, visa concretizar as ações integrantes do Plano Permanente de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal da Defensoria Pública da União, a fim de propiciar o aprimoramento e o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, atingir os objetivos estratégicos almeçados pela instituição, ampliando, desse modo, a qualidade da prestação de serviços do órgão.

Assim, aperfeiçoar as competências técnicas, comportamentais e gerenciais de modo a viabilizar a consecução da estratégia organizacional e a boa qualidade dos serviços operacionais é importante não apenas para a efetiva atuação da ENADPU no que lhe compete, mas, sobretudo, para que se possa angariar os dados necessários para o desenvolvimento de uma política interna de capacitação mais ampla. Isto, porque, garantir indicadores qualitativos, permitirá evidenciar quais fatores têm motivado ou impedido a participação em atividades de capacitação de defensores e servidores.

#### **3.1 Objetivo geral**

- Buscar estratégias para aperfeiçoar a atuação dos agentes de capacitação, na condução das atividades inerentes ao mapeamento de competências e na implementação das ações de capacitação no âmbito de sua atuação, para melhor subsidiar a Escola Nacional da DPU na condução do diagnóstico, da

programação, da execução, do monitoramento e da avaliação de programas de capacitação, a fim de fomentar o cumprimento de sua missão institucional, garantindo a capacidade de atuação da Defensoria Pública da União por meio da educação corporativa.

### **3.2 Objetivos específicos**

A fim de alcançar o objetivo geral do presente estudo, propõe-se:

- Subsidiar a ENADPU no desenvolvimento técnico-profissional dos membros e servidores da DPU;
- Identificar as lacunas na comunicação entre Escola Nacional e os agentes de capacitação;
- Sugerir a formalização das competências dos agentes de capacitação;
- Propor a formação especializada para o encargo de agente de capacitação.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao longo dos últimos tempos, a gestão de pessoas tem sido cada vez mais fortalecida nas organizações; nessa perspectiva, a educação corporativa e a gestão estratégica constituem fatores relevantes para as organizações que enxergam essa realidade e reconhecem o real valor das pessoas nesse novo contexto.

Chiavenato (2014, p. 309) destaca:

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio.

Os dispositivos legais internos das instituições almejam envidar esforços para melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público-alvo, tais como o aprimoramento permanente dos colaboradores e a convergência das competências

requeridas aos objetivos institucionais, tendo como linha de condução a difusão e a gestão das ações de capacitação com vistas às estratégias orgânicas.

Para tanto, considera Dutra (2008a, p. 24) que “[...] o estabelecimento das Competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as Competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”.

Eboli (2002 apud DUTRA, 2001) reforça a exigência de: “[...] um sistema eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de uma cultura de aprendizagem voltada para a competitividade vinculadas às estratégias empresariais”.

Fica evidenciada a importância do desenvolvimento dos colaboradores, ou seja, o processo de capacitação ou o caminho a ser trilhado por eles para a aprendizagem contínua. De acordo com Meister (1999, p. 35), “[...] a Educação Corporativa é um ‘guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização’.”.

A educação corporativa transformou o modelo de formação dos profissionais, que passou a fortalecer o desenvolvimento das competências críticas em lugar das habilidades individuais. Por conseguinte, o foco do aprendizado favorece o contexto corporativo, fortalecendo a cultura organizacional e o conhecimento coletivo.

Chiavenato (2014) afirma que a Gestão de pessoas tem o mérito pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo fomento ao capital intelectual que as representa, pelo que o autor enfatiza a importância do fator humano em plena Era da informação.

Nesse sentido, os estudos vêm atestando a evolução dos recursos humanos que englobam a eficiente gestão de pessoas, o que vai além da estratégia funcional, pois requer um investimento de carreira e de competências que interferem no desenvolvimento individual e organizacional como um todo.

Toda essa estratégia vislumbra intimamente o aprimoramento das competências institucionais, as quais deverão ser colocadas em prática por meio da

gestão eficiente, que proporcione a qualificação das competências individuais indispensáveis para compor as estratégias dos objetivos institucionais.

Dutra (2001, p. 27) reforça a importância da valorização da gestão por competências, quando afirma que há relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais; portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas.

Assim, considerando os contextos e habilidades individuais e levando em conta que as atribuições dos agentes de capacitação tomam em consideração a variação de demandas, haja vista que cada Unidade tem a sua estrutura física e cultural, as 'trilhas de aprendizagem' destacam-se como estratégia favorável aos diversos perfis existentes nesse público-alvo.

Tais 'trilhas de aprendizagem' podem ser seguidas em consonância às expectativas do indivíduo, focadas nas pretensões pessoais e na ascensão profissional, nas necessidades e nas conveniências, aliadas, ainda, às competências que já possui e as que ainda necessita desenvolver (FREITAS, 2002).

A concepção de 'trilhas' para o desenvolvimento profissional corrobora que o processo de aprendizagem deve acontecer de forma a alcançar tanto os interesses da organização como os do aprendiz, pois esta sobressai pelas diversas possibilidades de aprendizagem existentes na organização assim como no ambiente externo de cada um.

Conforme salientam Abbad, Borges-Andrade e Moura (2006), apesar dessa metodologia ter como pressuposto a autonomia do indivíduo na construção de sua trilha, não se deve atribuir responsabilidade somente a ele, uma vez que cabe à organização fornecer os direcionamentos indispensáveis e as oportunidades reais de aprendizagem.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Modalidade de pesquisa**

No que se refere à abordagem quanto à finalidade, de acordo com Fontelles et al. (2009), o presente estudo caracteriza-se pela finalidade básica ou fundamental, já que se intencionava a obtenção de informações para investigação complementar.

Quanto à forma, o trabalho configura-se dentro da pesquisa quantitativa analítica, pois aborda os significados das falas e das ações dos sujeitos envolvidos, havendo, assim, contato direto com a situação investigada, a fim de entender a causa e o efeito dos problemas apresentados.

Segundo Fontelles et al. (2009):

Pesquisa analítica – É o tipo de pesquisa quantitativa que envolve uma avaliação mais aprofundada das informações coletadas em um determinado estudo, observacional ou experimental, na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno no âmbito de um grupo, grupos ou população.

A entrevista foi utilizada como instrumento da coleta de dados, empregando-se o questionário estruturado de perguntas abertas na expectativa de obter resultados mais espontâneos e autênticos. Optou-se por esse método para ter uma visão mais ampla e detalhada de cada ação dentro de situações diversificadas.

Quanto aos objetivos, definiu-se como melhor instrumento a pesquisa explicativa, a fim de reter maior controle, possibilitando a obtenção de elementos para a classificação e a definição de problemas.

Apesar da existência de tantos fatores positivos, o pesquisador está sujeito à ampla margem de informações e de interpretações, tendo-se em mente que o registro das observações depende das percepções do entrevistado e do pesquisador.

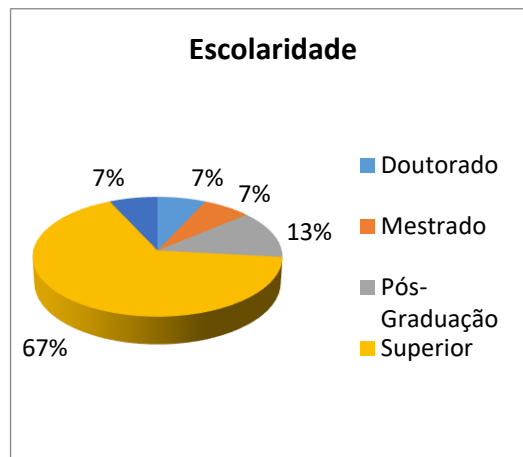
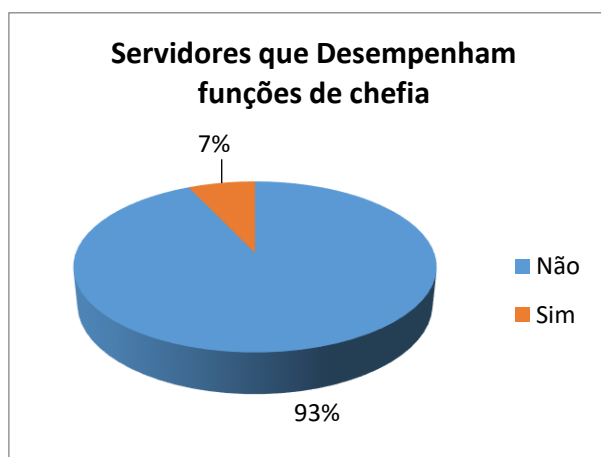
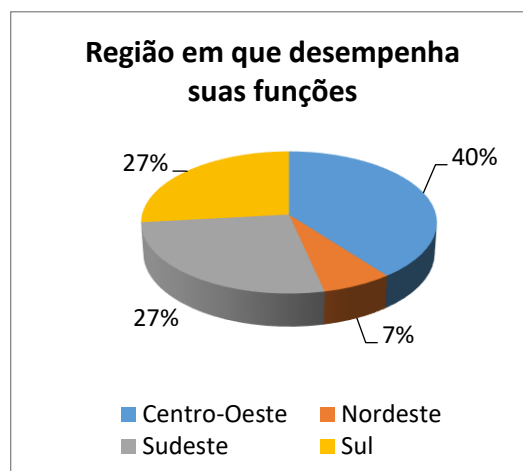
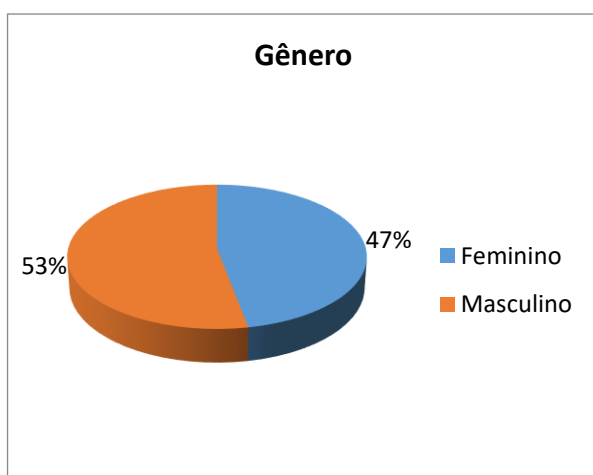
A técnica do questionário demonstra-se adequada à coleta de dados, pois a obtenção de informações é flexível, uma vez que o entrevistado tem liberdade para expor suas ideias, o que, para o pesquisador, se mostra como ferramenta fundamental de investigação. Esse o motivo da aplicação da técnica de pesquisa de campo, já que o objetivo era registrar a percepção dos agentes na função desempenhada e os possíveis problemas existentes.

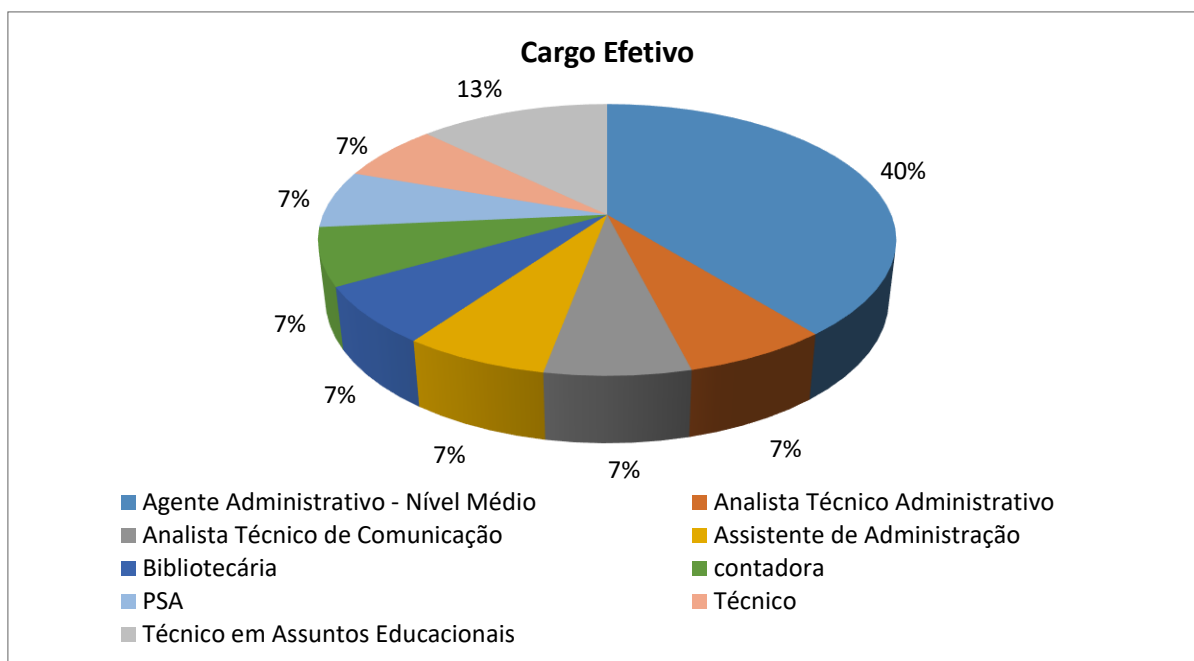
## 5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

Para a coleta de dados foram utilizados como instrumentos a entrevista com questionário estruturado de perguntas abertas (Apêndice), além das questões sociodemográficas, buscando-se obter esclarecimentos no que se refere ao entendimento desses agentes quanto ao seu papel junto à sua unidade e a Escola Nacional da DPU.

Nesse sentido o questionário foi disponibilizado aos agentes de capacitação cadastrados junto à Escola, sendo que a última atualização de dados foi realizada em 2017. Desse modo, obteve-se a resposta de 25 colaboradores, o que corresponde a 40% do grupo-alvo.

### PERFIL DOS RESPONDENTES:





Em relação às perguntas abertas tem-se as seguintes proposições:

- Quanto ao tempo de exercício da função de agente de capacitação, as respostas variam entre 2 e 6 anos e, ainda, alguns não conseguiram estimar esse tempo.

- Para a indicação da função, todas ocorreram por determinação da chefia imediata da unidade.

- Sobre o conhecimento dos demais servidores acerca dessa figura na unidade para o apoio nas atividades de educação corporativa, os agentes de capacitação afirmaram desconhecer essa informação e disseram que não são consultados ou requisitados para ações de treinamentos.

- Quando questionados se tomam ciência de todas as capacitações realizadas pelos servidores da unidade, 90% das respostas apontam que não detêm essa informação e não sabem se os colaboradores têm-se capacitado; 10% afirmam que são informados ou que os servidores não se capacitam.

- No que se refere ao conhecimento de suas atribuições como agentes de capacitação 36% afirmam terem sido informados no ato da indicação quanto às atividades a serem exercidas, ao passo que 64% não sabem ou não se lembram.

- Acerca da elaboração do último Plano Anual de Capacitação (PAC), 64% afirmaram não terem contribuído para esse processo.

- Sobre as possíveis dificuldades encontradas no exercício da função, 89% destacam acúmulo de funções e 11% não vêem dificuldade por não haver muitas demandas advindas da ENADPU.

## **6 RESULTADOS**

A DPU, responsável pela prestação integral e gratuita de assistência jurídica, judicial e extrajudicial ao cidadão carente, tem como principal indutor o conjunto de necessidades do usuário de seus serviços; deste modo, fica clara a importância da constante necessidade de aperfeiçoamento para a manutenção da Instituição em condições de oferecer pronta resposta às demandas dos assistidos.

A partir da consolidação de dados é possível verificar as fragilidades existentes no desenvolvimento de uma política interna de capacitação mais abrangente, quando, em meio aos dados apurados, pode-se constatar que esses agentes não têm seus dados atualizados juntos a ENADPU, já que o último levantamento foi realizado há três (3) anos, e as unidades não mantêm essa informação atualizada junto à Escola, o que dificulta a comunicação entre as partes, a definição de obrigações e o controle das ações.

Conforme prevê a Portaria 438/2013 da DPU, é competência do Defensor-Chefe de cada unidade da federação nomear um servidor e seu suplente para atuar como agente de capacitação. Este agente tem como principal atribuição subsidiar a ENADPU no Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), além de atuar como interlocutor entre a sua unidade de exercício e a ENADPU.

Entretanto, verifica-se que a nomeação desses agentes ocorre por determinação da chefia, mas não se sabe quais os parâmetros formais utilizados para essa seleção e se há interesse desses servidores em desenvolver essa função, o que remete à necessidade de implementação de um processo formal de seleção de acordo com o perfil almejado e a disposição do servidor à função, possibilitando maior sinergia



e motivação, bem como incentivando a cultura de análise do comportamento a ser requerido para atender a missão da Unidade.

Ademais, além da portaria supramencionada que apenas prevê a necessidade dessa figura junto às Unidades, a DPU não dispõe de normativos específicos que regulamentem a atuação dos agentes de capacitação, sendo necessário definir, por meio formal de ato administrativo, as atribuições pertinentes a essa atribuição, a fim de garantir a eficiência das ações previstas, evitando sobrecarga de atividades e, como consequência, melhores resultados organizacionais.

Tendo esse perfil definido, bem como as atribuições que lhe são pertinentes, sobressai a necessidade de elaboração de um programa de formação por meio de uma trilha de aprendizagem a fim de aperfeiçoar a atuação desses agentes, na busca pela qualificação essencial ao bom desempenho na administração de competências necessárias à instituição. Para tanto, afirma Chiavenato (2014, p. 319):

Quando o treinamento é focado em competências, baseia-se na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias à organização, a cada unidade organizacional, a cada gestor de pessoas ou ao trabalho das pessoas.

Acredita-se que estas medidas evidenciam-se pertinentes ao alcance de melhores resultados no que se refere à educação corporativa, proporcionando experiências contínuas de aprendizagem, menos mecânicas e mais estimulantes, que de fato transformem o desempenho dos colaboradores, favorecendo alteração significativa nas fragilidades de conhecimentos, de habilidades e de atitudes dos servidores. Tais práticas tendem a propiciar o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas.

Diante do contexto apresentado, evidencia-se que os resultados institucionais, muitas vezes, baseiam-se na performance do servidor; entretanto, é importante destacar a consideração de Dutra (2008b, p. 156):

É a habilidade do líder em estruturar, motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio. Envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento.

Para tanto, é fundamental que se considerem as estruturas regionais e, conseqüentemente, o contexto diversificado em que cada Unidade se enquadra. Nesse sentido, preconiza Freitas (2002), as trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas.

Uma das características primordiais que são enfatizadas na metodologia de trilhas refere-se à oportunidade de aprendizagem em meio ao contexto social e à cultura em que as pessoas se inserem. Por conseguinte, estas aprendem dentro de suas realidades, abarcando aspectos que não estão presentes apenas na escola ou no trabalho.

É a partir dessa premissa que se torna viável propor uma 'trilha de aprendizagem' direcionada à função do agente de capacitação, que pode apresentar opções a ele quando se demonstrarem mais favoráveis no ambiente social, o que beneficia o bom desempenho da gestão do conhecimento.

Importa lembrar que existe uma lacuna enorme entre os órgãos da federação, uma vez que algumas instituições estão anos luz à frente de outras; todavia, o agente de capacitação é figura presente em parte da Administração Pública, ainda que cada órgão o identifique com nome diferenciado, além de, como na DPU, não estarem claramente definidas na instituição quais as funções que se configuram diretamente correlatas.

Em suma, a 'trilha de aprendizagem' aqui sugerida será aplicada aos agentes lotados na Defensoria Pública da União, embora, nesse contexto, tenha aplicabilidade prática em toda a Administração Pública Federal.

## 7 REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo; FREITAS, Isa. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: ABBAB, G.; BORGES-ANDRADE, J.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho** - fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 9.991**. 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 15 set. 2020.

BRASÍLIA. **Resolução 154**, de 4 de outubro de 2019. Dispõe sobre o Regimento Interno da Defensoria Pública-Geral da União. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-154-de-4-de-outubro-de-2019-223057139#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Regimento%20Interno%20d%20Defensoria%20P%C3%ABlica%20Geral%20da%20Uni%C3%A3o.&text=Disp%20osi%C3%A7%C3%B5es%20Preliminares%20Art%20disposto%20neste%20Regimento%20Interno..> Acesso em: 19 outubro 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri/SP: Editora Manoele, 2014. Disponível em: <https://www.dpu.def.br/enadpu>. Acesso em: 12 ago. 2020.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza (org.); FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, André; EBOLI, José Antônio Monteiro Hipólito. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008a.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008b.

EBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FONTELLAS; Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLAS, Renata Garcia Simões. **Metodologia da pesquisa científica**: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Rev. para. med**, v.23, n.3, jul.-set. 2009.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: da teoria à prática. Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

FURTADO, Edson; MOURA, Ivy Santiago de; ARAÚJO, Jhonatas; RODRIGUES, Leidiane; SILVA, Aline Branquinho. Gestão por Competências. **Revista Nova Gestão**, v.1, n.1, p.22-39, semestral, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: Gestão do capital Intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

## 8 APÊNDICE

### Questionário - Agentes de Capacitação

1.Nome:

2.Grau de instrução:

- Médio
- Superior Incompleto
- Superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

3.Cargo Público:

4.Há quanto tempo em exercício na DPU?

5.É requisitado?

- Sim
- Não

6.Desempenha função de chefia?

- Sim
- Não

**7.Gênero:**

- Masculino
- Feminino
- 

**8.Região**

- Norte
- Nordeste
- Sudeste
- Centro-Oeste
- Sul

**10.Há quanto tempo é agente de capacitação da unidade na DPU?**

**11.Como se deu a indicação para exercer a função de agente de capacitação da unidade da DPU?**

**12.Na sua unidade as pessoas sabem que você é o agente de capacitação e o procuram para questões relacionadas a treinamento?**

**13.Você toma conhecimento de todas as capacitações realizadas pelos servidores da sua unidade ou quando acontece curso você é chamado(a) para auxiliar?**

**14.Você foi informado(a) a respeito de quais são as atribuições do agente de capacitação?**

**15. Quais atividades são solicitadas para você nessa função de agente de capacitação?**

**16. Quais são as suas dificuldades para exercer essa função?**

**17. Participou da Elaboração do Plano Anual de Capacitação - PAC 2017 ou algum outro levantamento de Capacitação feito pela ENADPU? Quais critérios utilizou para atender a demanda?**

**18. Na sua opinião, qual deveria ser o papel do agente de capacitação?**