

GRATIFICAÇÃO DE QUALIFICAÇÃO E A APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública.

Aluno: Carlos Augusto Wosniacki

Orientadora: Professora Doutora
Tânia Gomes Figueira

Brasília – DF
Abril/2020

GRATIFICAÇÃO DE QUALIFICAÇÃO E A APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Autor: Carlos Augusto Wosniacki

ENAP

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa documental e pesquisa online sobre como uma instituição pública composta por servidores qualificados, aproveita e incentiva, ou não, este conhecimento e o desenvolvimento pessoal. Faz uma análise dos instrumentos gerados e disponibilizados pelo estado brasileiro para garantir o desenvolvimento da infraestrutura viária sob os impactos econômicos internos e externos desde a redemocratização da vida nacional. Discorre sobre a necessidade do desenvolvimento de pessoal para atuar de forma articulada nos processos de políticas públicas, tomando decisões acertadas para gerar projetos de qualidade cujas obras venham a ser entregues dentro do orçamento e do cronograma. Se utiliza de resultados de concursos semestrais internalizados dentro de autarquia federal, para conhecer a qualificação dos seus servidores. Faz uso de gráficos para demonstrar quantitativamente resultados qualitativos. Aplica na análise qualitativa dos resultados da pesquisa ferramenta conceitual denominada de Análise Textual Discursiva. O tratamento dos dados permitiu constatar que os conhecimentos utilizados para concorrer ao benefício denominado de Gratificação de Qualificação apresentaram uma forte tendência de utilização, verificável por meio dos atos de governança, e por meio dos benefícios, tanto para os pós-graduados como para as equipes de trabalho nas quais eles estão inseridos, mas igualmente permitiu detectar fraquezas e críticas, na opinião dos participantes da pesquisa. Apresenta como sugestão a continuidade da sua aplicação e a melhoria do instrumento por meio de uma direção institucional.

Palavras-chave: Analistas em Infraestrutura; Qualificação; Capacitação; Desenvolvimento; Infraestrutura.

Introdução

Em retribuição ao cumprimento de requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais necessários ao desempenho das atividades de supervisão, gestão ou assessoramento, quando em efetivo exercício do cargo, foi instituída aos servidores do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, DNIT, a Gratificação de Qualificação, GQ, conforme a Lei nº 11.171, (BRASIL, 2005). Esta gratificação consiste de uma remuneração variável que integra a política remuneratória, e é dependente da progressiva atualização técnico científica dos servidores públicos, relacionadas com as atribuições dos cargos por eles ocupados.

A abrangência do tema está circunscrita pela confluência da política pública para o desenvolvimento dos servidores públicos federais do DNIT e pelo verificável autodesenvolvimento dos servidores públicos, reconhecidos por meio da gratificação de qualificação, item componente da estrutura remuneratória dos titulares de cargos da carreira de Infraestrutura de Transportes e de cargos de Analista em Infraestrutura de Transportes, de nível superior.

Neste contexto, tem-se o seguinte questionamento: os conhecimentos adquiridos por analistas em infraestrutura de transportes no período de 2014 a 2019, estimulados para auferir a gratificação de qualificação, são aplicados no DNIT?

Diante disso, o objetivo desse trabalho é analisar o impacto da regulamentação da GQ no âmbito do DNIT, verificando se foram propiciadas aos servidores oportunidades para efetivamente utilizarem os seus conhecimentos. Especificamente será verificado se os conhecimentos que os servidores adquiriram estão sendo aplicados nas áreas de atuação e se as qualificações que os servidores obtêm para auferir a gratificação estão alinhadas com as necessidades da administração.

Além dessa introdução, esse artigo contém mais quatro seções. Na segunda, apresenta-se uma revisão da literatura sobre a burocracia e as capacidades estatais, sobre o impacto do regime democrático na infraestrutura e na sua burocracia, e sobre a importância da qualificação permanente dos servidores. É apresentada uma descrição do Departamento Nacional de Infraestrutura Terrestre, dos analistas em infraestrutura e a legislação envolvida. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para a coleta e análise de dados primários e secundários, e da aplicação de formulários. Na quarta

seção são apresentadas e discutidas a descrição quantitativa do comportamento dos analistas em infraestrutura frente à possibilidade de obtenção da GQ, apontando os resultados para o primeiro ciclo de avaliação (2014) e para o décimo segundo ciclo de avaliação (2019) assim como as respostas dos questionários aplicados e os resultados obtidos. Na quinta seção se encontra a conclusão do trabalho.

2 Referencial teórico.

Para entender como o estado brasileiro construiu a política pública que oferece um bônus salarial aos analistas em infraestrutura, a Gratificação de Qualificação, relacionado com os conhecimentos adquiridos, atrelado aos cursos de pós-graduação por eles realizados, será revisitado o processo de desenvolvimento da área de infraestrutura com o envolvimento dos vários atores e a interação entre eles.

Pinceladamente serão tratados alguns pontos, como a burocracia, as capacidades estatais, as mudanças institucionais ocorridas na burocracia e na infraestrutura viária sob o regime democrático, a qualificação permanente dos servidores, os instrumentos criados no período recente voltados à capacitação da burocracia na área da infraestrutura e a ferramenta conceitual denominada de Análise Textual Discursiva, utilizada na análise qualitativa.

Também apresentaremos a instituição pública, Departamento Nacional de Infraestrutura Terrestre e a Gratificação de Qualificação nela implantada.

2.1. Burocracia e capacidades estatais.

Segundo Souza (2017), a construção de burocracias profissionais seria um dos mecanismos capazes de viabilizar o poder do Estado e fazê-lo chegar a diversos grupos sociais e territoriais, constituindo o que ficou conhecido como capacidade do Estado.

Gomide et.al. (2018), inferindo que a capacidade do Estado reside na existência de um corpo de funcionários qualificados e de instrumentos adequados para utilização nas políticas, informa que tais características variam com o tempo, entre as áreas de políticas públicas e de acordo com os arranjos político-institucionais existentes em cada área de ação pública.

Pires e Gomide (2016) ancorados na literatura apresentam três perspectivas sobre as relações entre capacidades estatais e transformações do Estado. Na primeira perspectiva as mudanças são entendidas como redutoras das capacidades estatais devido a desagregação

e fragmentação das estruturas burocráticas verticalizadas, além da transferência de responsabilidades e funções para a sociedade civil, governos subnacionais e para o mercado.

Na segunda perspectiva de Pires e Gomide (2016), as capacidades do estado teriam se deslocado da produção para a regulação, argumentando que ocorreram transformações nas funções e papéis do Estado, mas não necessariamente a diminuição das suas capacidades. A ideia é que houve um deslocamento das capacidades estatais, mas sem perda de sua centralidade ou relevância.

E por fim, Pires e Gomide (2016) apresentam a terceira perspectiva encontrada na literatura, a qual defende que as mudanças associadas à noção de governança têm o potencial de ampliar as capacidades de intervenção do Estado. Assim, a intensificação das interações entre atores estatais e não estatais na produção de políticas públicas pode resultar em complementariedades e sinergias, e não apenas substituição.

Pires e Gomide (2016) entendem que as capacidades do Estado precisam ser analisadas sob duas dimensões:

Quadro 1 - Níveis do conceito de capacidade estatal.

Nível ontológico	Nível constitutivo	Nível indicador
Capacidade estatal	Técnico-administrativa	Recursos humanos, financeiros e tecnológicos adequados e disponíveis. Instrumentos de coordenação intra e intergovernamentais. Estratégias de monitoramento e avaliação das ações.
	Político-relacional	Mecanismo de interação das burocracias do Executivo com atores do sistema político-representativo. Canais institucionalizados de participação da sociedade nos processos decisórios. Articulação com os órgãos de controle interno e externo.

Fonte: Pires e Gomide (2016; 2018) (adaptado).

Para Pires e Gomide (2016), enquanto a dimensão técnico-administrativa pode ser associada às noções de eficiência e eficácia, a dimensão político-relacional está vinculada com as ideias de legitimidade, aprendizagem e inovação nas ações dos governos.

Gomide e Pereira (2018) desagregaram o conceito de capacidades estatais em duas dimensões principais operacionalizadas em variáveis passíveis de verificação empírica.

Quadro 2 - Capacidades estatais: dimensões e variáveis de análise.

Dimensão	Critérios	Variáveis	Resultados intermediários	Resultados finais.
Burocrática	Eficiência Coerência	Profissionalização Autonomia Coordenação	Projetos de qualidade Decisões acertadas	Obras entregues dentro do orçamento e do cronograma
Relacional	Legitimidade Transparência	Relação com grupos sociais Articulação com entes subnacionais Diálogo com órgãos de controle	Apoio político Aprendizado social	Serviços públicos de qualidade e com os benefícios esperados

Fonte: Gomide e Pereira (2018) (adaptado).

2.2. Mudanças institucionais na burocracia e na infraestrutura viária sob o regime democrático.

Com a redemocratização do país e a promulgação da constituição de 1988 a orientação de como o Estado brasileiro deveria agir deixou de ser tarefa a ser cumprida unicamente pelo poder executivo.

Conforme Souza (2017), do ponto de vista do recrutamento da burocracia, em resposta ao diagnóstico de que o emprego público teria sido usado como instrumento de clientelismo, os constituintes de 1988 decidiram manter a obrigação de ingresso na carreira pública por via do concurso e incluíram os servidores das autarquias e fundações no sistema de regime jurídico único.

Em 1989, Fernando Collor foi eleito presidente e abraçou o ideário neoliberal, conforme as regras propostas pelo Consenso de Washington¹, como solução para resolver os problemas brasileiros acumulados com as crises² do petróleo de 1973 e 1979 e com a crise da dívida externa na década de 80.

Como o sistema administrativo do Estado brasileiro também foi apontado como uma das causas da crise, parte dos esforços reformadores voltou-se para a forma de organização dele. Dentro deste contexto, o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso

¹ Trata-se de conclusões de reunião ocorrida em Washington, em novembro de 1989, com funcionários especializados em assuntos latino-americanos, do governo norte-americano, do FMI, do Banco Mundial e do BID, conforme BATISTA, Paulo Nogueira. “O consenso de Washington e a visão neoliberal dos problemas latino-americanos”. Em LIMA SOBRINHO, Barbosa et al. Em defesa do interesse nacional: desinformação e alienação do patrimônio público. São Paulo, Paz e Terra, 1994. Disponível em: <http://www.consultapopular.org.br/sites/default/files/consenso%20de%20washington.pdf>

² O governo militar da época estava incapacitado para implantar mudanças profundas que pudessem enfrentar o acúmulo das consequências destes eventos, culminando em uma crise geral, conforme MING, Celso. Para entender a crise. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, 1(1), 41-47. (1984). Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451984000100010>

elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, modificando dispositivos da Constituição de 1988, referentes à Administração Pública e ao servidor público. Assim, foi alterado o artigo 37 da constituição, incluindo na sua redação o princípio da eficiência.

Segundo Bresser Pereira (2017), a reforma gerencial do Estado inspirava-se nas estratégias de gestão das empresas privadas e aconteceram em meio à onda ideológica neoliberal na metade dos anos 80, dando lugar ao surgimento de uma teoria denominada de nova gestão pública.

Bresser Pereira (2017) argumenta que, como a ideia da reforma gerencial do Estado surgiu quando o país contava com um governo neoliberal e em um momento em que a ideologia neoliberal ganhava espaço, ela foi equivocadamente etiquetada como neoliberal.

De acordo com Souza (2017), o foco principal do Plano era a reconstrução da burocracia, sua profissionalização e ajustes na sua remuneração. A proposta foi concentrada no chamado núcleo estratégico do Estado, que abrigaria, cinco carreiras típicas de Estado: advocacia, diplomacia, políticas públicas, polícia e fiscalização.

Conforme Souza (2017), a mudança de partido político em 2003, substituiu a política adotada até então de fortalecimento das chamadas carreiras típicas de Estado por uma política agressiva de recrutamento de servidores, principalmente para cargos de nível superior. Segundo Souza (2017), a formação da burocracia para a área encarregada da política de infraestrutura permanecia incompleta.

A modificação nos ativos na área da infraestrutura iniciou com a criação do Programa Nacional de Desestatização, PND, aprovado pela Lei nº 8.031 (BRASIL, 1990), alterada pela Lei nº 9.491 (BRASIL, 1997), em vigência.

Com a edição do Decreto nº 473 (BRASIL, 1992), foram incluídas no PND, a Rede Ferroviária Federal S.A., RFFSA, a Rede Federal de Armazéns Gerais Ferroviários S.A., AGEF, e a VALEC - Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. Com a edição do Decreto nº 7.267 (BRASIL, 2010) a VALEC foi excluída do PND.

Com a Portaria nº 10, (BRASIL, 1993), o Ministério dos Transportes, MT, constituiu grupo de trabalho, cujo representante do Ministério era o DNER, para elaborar Edital de Licitação visando a exploração mediante pedágio da Ponte Rio - Niterói e da Rodovia Presidente Dutra. Segundo a Controladoria Geral da União, CGU (2015), o objetivo

maior do Programa era a redução dos custos públicos e a diminuição do papel do Estado provedor.

Com a Lei nº 8.987 (BRASIL, 1995), foi regulamentado o art. 175 da Constituição, retomando o instituto da concessão e permissão da prestação de serviços públicos. E com a Lei nº 9.074 (BRASIL, 1995) passaram a ser adotadas as normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos.

Com a Lei nº 9.277 (BRASIL, 1996), foi autorizado à União delegar aos municípios, estados da Federação e ao Distrito Federal a administração e exploração de rodovias e portos federais. Com a Portaria nº 368 (BRASIL, 1996), o MT definiu os procedimentos para a delegação aos estados e a responsabilidade do DNER pela coordenação e fiscalização da execução dos Convênios de Delegação de rodovias federais com os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, e Minas Gerais.

Antecedendo o primeiro leilão de privatização da RFFSA (ANTT, 2020), foi aprovado por meio do Decreto nº 1.832 (BRASIL, 1996), o Regulamento dos Transportes Ferroviários, RTF. Segundo Castro (2000), este Decreto deixou de detalhar os critérios de regulamentação para as tarifas, desativação de ramais antieconômicos, interpenetração e tráfego mútuo, além de falta de requisitos para habilitação de operador ferroviário.

Por meio do Decreto nº 1.945 (BRASIL, 1996), foi criada a Comissão Federal de Transportes Ferroviários, COFER, com jurisdição sobre todo o sistema ferroviário nacional. Por meio da Lei nº 10.233 (BRASIL, 2001) foram extintas a COFER e o DNER, e foram criadas a Agência Nacional de Transportes Terrestres, ANTT, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários, ANTAQ, e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, DNIT.

Hermann (2002), considera que os tipos de políticas de ajuste adotados no Brasil nos anos 1990 visando à posterior retomada do crescimento, foram a liberalização comercial e financeira, os programas de estabilização de preços com base em âncora cambial e a redução do tamanho do Estado, através de medidas de ajuste fiscal, bem como de programas de privatização, concentrados na área de infraestrutura.

Costa (2006) considera que a reforma democrática do Estado, construída por meio da Constituição, foi questionada na década de 1990, num contexto de contrarreformas

liberais que deliberavam por um Estado menor na área social com a ampliação do espaço do mercado e da iniciativa privada na sociedade.

Santos (2010A), analisando o período considera que as opções adotadas pelos governos dos anos 90 foram opostas à perspectiva constitucional nos aspectos político, econômico e administrativo.

2.3. Da qualificação permanente.

Kalil Pires et. al. (2007), verificaram a existência de dois desafios ao fazerem um breve histórico das políticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira. O primeiro é a construção de mecanismos efetivos de motivação das servidoras e dos servidores. E o segundo, o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Em pesquisa realizada, Batista e Quandt (2015), verificaram que entre as práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento junto a 74 organizações da administração pública federal, a prática da gestão do capital intelectual está implantada em poucas organizações (12% delas).

Freire, et. al. (2016) produziram relatório com o objetivo de avançar o entendimento de quem são os burocratas dedicados à execução e ao monitoramento de grandes projetos de infraestrutura, onde verificaram que a falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho dos servidores especializados nas áreas de infraestrutura, bem como de sua correspondência com a formação acadêmica e profissional anteriores, é prejudicial para políticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, para as políticas de infraestrutura.

Nas palavras de Stewart (1998) o capital intelectual é o material intelectual que pode ser utilizado para gerar riqueza. Também é a capacidade que uma organização possui de suprir as exigências de mercado.

Quanto a gerenciar o capital intelectual na administração pública, Wiig (2000), informa que ele não tem propósito competitivo, mas se tornou uma nova responsabilidade da administração pública, para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e possa vir a melhorar a sociedade a qual ela serve.

Já, a gestão de pessoas, segundo Bergue, (2019) não é somente uma área (departamento, unidade, secretaria etc.), mas um processo, e que:

Compreender o significado e o alcance potencial da gestão de pessoas por competências na administração pública exige que, inicialmente, defina-se

o que se entende por competência. Ainda, que se articule o conceito essencial de competência com outros temas correlatos de maior impacto na gestão de pessoas no serviço público, quais sejam: o desempenho, a capacitação e a lotação de pessoas. Parte-se da ideia de que o fundamento essencial para a adoção da gestão por competência é promover impactos substantivos sobre a gestão de desempenho e esta, por sua vez, informar as necessidades de capacitação e as sinalizações e potencialidades de lotação ou de realocação de pessoas.

Santos (2010B) afirma que as organizações serão competitivas e terão altos padrões de desempenho quando reconhecerem no colaborador o seu mais importante ativo, valorizando-o como capital humano intangível capaz de produzir conhecimentos e resultados mais eficazes e efetivos para a organização.

Segundo Stacciarini (2010) as organizações devem reconhecer o indivíduo não apenas como ativo que auxilia no alcance de metas e resultados organizacionais, mas como capital intelectual e humano que agrega valores e conhecimentos. Assim, é preciso saber atrair, motivar, desenvolver potencialidades, habilidades e talentos, para conciliar os objetivos organizacionais com as possibilidades de crescimento individuais.

Assim, Schikmann (2010) nos informa que a capacitação serve para desenvolvimento pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Schikmann (2010) ao escrever sobre a capacitação nos diz que:

Ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os gaps entre o necessário e o existente. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho, que constitui uma rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem

considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização.

A capacitação e a qualificação constante dos servidores públicos interessam a eles, inclusive para alcançar prêmios monetários ou não, mas também interessa à sociedade para a qual servem, pois, de forma resumida, o que a gestão do conhecimento, do capital intelectual e a gestão de pessoas pretende é melhorar a capacidade de entregas à sociedade.

Assim, além do interesse dos servidores também se deve verificar se a instituição está preparada ou não para realizar estas entregas. Ou seja, uma avaliação da política pública é necessária para verificar e, caso necessário, sugerir a alteração dela.

2.4. Instrumentos voltados à capacitação e à área da infraestrutura.

Conforme Gomide e Pereira (2018), o desafio do investimento em infraestrutura no país vai além do campo fiscal, abrangendo questões políticas e administrativas. Além disso, a implementação de uma carteira de grandes projetos de investimento é marcada pelo envolvimento de diversos atores, dentro e fora da esfera governamental, inseridos em contextos específicos e portando com interesses diversos.

Segundo Pires e Gomide (2016; 2018) a capacidade estatal também está relacionada com os instrumentos de coordenação intra e intergovernamentais.

Conforme Art. 13, da Lei nº 11.171 (BRASIL, 2005), cabe ao DNIT implementar programa permanente de capacitação, treinamento e desenvolvimento, destinado a assegurar a profissionalização dos ocupantes dos cargos de seu quadro de pessoal ou daqueles que nele tenham exercício.

A mesma estabeleceu no seu parágrafo único que o programa permanente de capacitação será implementado no prazo de até 1 (um) ano a contar da data da conclusão do 1º (primeiro) concurso de ingresso regido pelo disposto nesta Lei. A Política de Capacitação e de Desenvolvimento de Ações Educacionais no âmbito do DNIT foi instituída por meio da Portaria nº 6.176 (DNIT, 2018).

O Decreto nº 9.991, (BRASIL, 2019) que 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 (BRASIL, 1990), quanto a licenças

e afastamentos para ações de desenvolvimento, estabelecendo que cada órgão elaborará anualmente o respectivo Plano de Desenvolvimento de Pessoas, PDP, que vigorará no exercício seguinte, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais.

2.5. Do Departamento Nacional de Infraestrutura Terrestre (DNIT)

Para implantar a política de infraestrutura do Sistema Nacional de Viação³, foi constituído junto ao Governo Federal, vinculado ao Ministério da Infraestrutura, o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, DNIT.

Ao DNIT compete a operação, manutenção, restauração, reposição, adequação de capacidade mediante a construção de novas vias ou terminais, do Sistema Nacional de Viação. E tem como missão implementar a política de infraestrutura de transportes terrestres e aquaviários, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país (DNIT, 2019).

Em consonância com a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoas da Administração, estabelecida no Decreto nº 5707 (BRASIL, 2006), foi iniciada em 2015 a implementação do modelo de Gestão por Competências. (DNIT, 2019), e o mapeamento das competências necessárias foi balizado pela análise documental do Planejamento e Mapa Estratégicos, além do organograma e do regimento interno. (DNIT, 2019).

2.6. Analistas em infraestrutura e titulares de cargos de nível superior

Por meio da Lei nº 11.171 (BRASIL, 2005), foram criadas as carreiras de Infraestrutura de Transportes, composta de cargos de Analista em Infraestrutura de Transportes, de nível superior, com atribuições voltadas às atividades de planejamento, gerenciamento, pesquisas e estudos, elaboração de projetos, acompanhamento de obras e fiscalização de contratos e convênios, operação e engenharia de tráfego, com vistas na construção, restauração, manutenção e operação da infraestrutura de transportes federal, rodoviária, ferroviária, portuária e hidroviária, e do Plano Especial de Cargos do DNIT.

³ O Sistema Nacional de Viação, SNV foi instituído com a Lei nº [12.379/11](#), mas seus anexos foram vetados pela então presidente Dilma Rousseff. Esses anexos traziam as relações e descrição dos portos, ferrovias e rodovias que integram o sistema federal de viação. O motivo para o veto é que tal relação não refletia o estado do planejamento viário nacional a época, pois os Anexos deixaram de incluir projetos constantes do Plano Nacional de Viação - PNV inclusive, integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. Sem a relação e a descrição dessas vias, que estavam nos anexos vetados, o governo tem recorrido aos parâmetros do antigo PNV, conforme a Lei nº [5.917/73](#).

A Lei nº 11.171 (BRASIL, 2005) estabeleceu a estrutura remuneratória dos titulares de cargos e dos titulares de cargos de nível superior integrantes do Plano Especial de Cargos do DNIT composta de vencimento Básico; de Gratificação de Desempenho de Atividade de Infraestrutura de Transportes, GDAIT, e de Gratificação de Qualificação, GQ.

A GQ foi instituída para ser concedida em retribuição ao cumprimento de requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais necessários ao desempenho das atividades de supervisão, gestão ou assessoramento, quando em efetivo exercício do cargo, na forma estabelecida em regulamento.

A GQ será concedida ao servidor com o nível de qualificação funcional previsto, observado o limite de 30% dos cargos de nível superior providos para o Nível I, e até o limite de 15% dos cargos de nível superior providos para o Nível II. Os valores para a GQ vigentes, apresentados na Tabela 1, conforme Lei nº 13.371 (BRASIL, 2016).

Tabela 1 - Valor da Gratificação de Qualificação (GQ) a partir de 1º de janeiro de 2019

Cargos	Nível I	Nível II
Analista em Infraestrutura de Transportes; Analista Administrativo; Arquiteto; Economista; Engenheiro; Engenheiro Agrônomo; Engenheiro de Operações; Estatístico; Geólogo.	R\$ 708,86	R\$ 1.417,72

Fonte: BRASIL, (2016). Elaborado pelo autor.

2.7. Da Gratificação de Qualificação (GQ) no DNIT

O Governo Federal, por meio do Decreto nº 7.922 (BRASIL, 2013), alterado pelo Decreto nº 9.124 (BRASIL, 2017), regulamentou o pagamento da GQ para os servidores do DNIT e de outras entidades da Administração Pública.

Conforme a Lei nº 10.233 (BRASIL, 2001), os servidores aptos a concorrerem ao recebimento da GQ são os provenientes dos quadros de pessoal do extinto Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER e do Ministério dos Transportes, lotados no DNIT.

Também estão aptos a concorrer à percepção da GQ, conforme a Lei nº 11.171, (BRASIL, 2005), os titulares de cargos de nível superior, integrantes de nível superior do Plano Especial de Cargos do DNIT, de Arquiteto, Economista, Engenheiro, Engenheiro Agrônomo, Engenheiro de Operações, Estatístico e Geólogo e os ocupantes dos quadros das carreiras de analistas em infraestrutura e analistas administrativos, selecionados por meio dos concursos públicos que foram realizados nos anos de 2006, 2009 e 2012.

Por meio da Portaria nº 898 (DNIT, 2014), foram estabelecidos os critérios e os itens avaliados, e a pontuação atribuída a cada um deles à concessão da GQ, vide Tabela 2.

Tabela 2 - Itens avaliados e pontuação atribuída na concorrência do 1º ciclo da GQ.

Item avaliado	Pontuação
I – Dados acadêmicos	
Doutorado	50
Mestrado	30
Pós-graduação lato sensu especialização (360h)	20
II – Exercício em cargo comissionado (para cada ano completo)	
(DAS) 101.5 e (DAS) 101.6, e (CNE)	1,5
DAS-101.3 e DAS-101.4	1,25
DAS-101.1 e DAS-101.2	1,0
FG1, 2 e 3 (direção ou chefia)	0,35
III – Tempo de efetivo exercício no cargo (para cada ano completo)	
No DNIT	0,5
Em outro órgão da administração pública federal	0,25
IV – Produção técnica ou acadêmica (pontos por produção)	
Livro	10,0
Artigo ou capítulo de livro	5,0
Curso de capacitação técnica com produção de material	2,5
Evento técnico/palestra com material didático	1,25
Artigo publicado em congresso	1,0
Curso de capacitação básica com material didático	0,75
V – Participação como instrutor ou palestrante (por hora-aula)	
Hora de evento técnico	0,1
Hora-aula em cursos de capacitação técnica	0,05
Hora-aula em cursos de capacitação básica	0,025

Fonte: DNIT (2014). Elaborado pelo autor.

A Portaria nº 1.907 (DNIT, 2014), homologou a classificação e a pontuação individual dos titulares dos cargos de Analista em Infraestrutura de Transportes e de nível superior do Plano Especial de Cargos que concorreram, entre outros, ao 1º Ciclo do processo de concessão da GQ.

A Portaria nº 898 (DNIT, 2014) foi modificada pela Portaria nº 82 (DNIT, 2017) e modificada novamente pela Portaria nº 3.313 (DNIT, 2018), passando a vigorar a partir do 10º ciclo da GQ. A Tabela 3 apresenta os itens avaliados bem como a pontuação atribuída a cada um deles no concurso para a classificação na 12ª GQ.

Tabela 3 - Itens avaliados e pontuação atribuída na concorrência do 12º ciclo da GQ.

Item avaliado	Pontuação
I – Dados acadêmicos	
Doutorado	60
Mestrado	30
Pós-graduação lato sensu especialização (360h)	15
II – Exercício em cargo comissionado (para cada ano completo)	
DAS 101.6 e (CNE)	6
DAS 101.5	5
DAS-101.4	4
FCPE-101.3	3
FCPE-101.2	2
FCPE-101.1, FG-1, FG-2 e FG-3	1,0
III – Tempo de efetivo exercício no cargo (para cada ano completo)	
No DNIT	0,5
Em outro órgão da administração pública federal	0,25
IV – Produção técnica ou acadêmica (pontos por produção)	
Livro	10,0
Artigo ou capítulo de livro	5,0
Artigo publicado em congresso	1,0
V – Participação como instrutor ou palestrante (por hora-aula)	
Hora de evento técnico	0,1
Hora-aula em cursos de capacitação técnica	0,05
Hora-aula em cursos de capacitação básica	0,025

Fonte: DNIT (2018). Elaborado pelo autor.

A Portaria nº 3.313 (DNIT, 2018), estabeleceu que para as modalidades de Doutorado, Mestrado e para a Pós-Graduação lato sensu ou Especialização, a pontuação atribuída corresponde ao primeiro curso, sendo concedida, a cada curso posterior, a metade da pontuação conferida ao curso imediatamente anterior. E também estabeleceu que será concedida, a cada publicação posterior, a metade da pontuação conferida à publicação imediatamente anterior.

A Portaria nº 8.394 (DNIT, 2020), homologou a classificação e a pontuação individual dos titulares dos cargos de Analista em Infraestrutura de Transportes e de nível superior do Plano Especial de Cargos que concorreram ao 12º Ciclo do processo de concessão da Gratificação de Qualificação – GQ.

3 Metodologia adotada.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva. É exploratória por promover e expandir o conhecimento sobre o assunto e é descritiva devido às características descritas.

Quanto à abordagem da pesquisa, para analisar o fenômeno, este trabalho será tanto qualitativo como quantitativo. Será qualitativo na análise e interpretação das questões abertas a serem aplicadas. E o estudo será quantitativo na etapa de levantamento e análise de dados referentes aos indicadores de efetividade das ações de gratificação de qualificação.

Como procedimento técnico foi adotado o estudo de caso, uma vez que investiga o provável aproveitamento dos conhecimentos e das competências dos servidores pelo DNIT.

A coleta de dados envolveu dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio dos formulários respondidos pelos servidores públicos, em anexo. E os dados secundários foram obtidos da análise de documentos do DNIT.

A população pesquisada é composta pelo quadro de servidores públicos titulares de cargos de Analista em Infraestrutura de Transportes e dos cargos de nível superior do Plano Especial de Cargos do DNIT.

3.1. Da coleta de dados secundários

Do Portal da Transparência⁴ foram obtidos os dados referentes aos servidores do DNIT para o período de dezembro de 2014 e de dezembro de 2019. Deste conjunto de informações foram selecionadas as informações referentes aos servidores do cargo de Analista em Infraestrutura e do cargo de nível superior do Plano Especial de Cargos.

As informações coletadas dos servidores em dezembro de 2014 foram analisadas juntamente com a lista dos servidores que concorreram e foram classificados no 1º ciclo de Gratificação de Qualificação, conforme Portaria nº 1.907 (DNIT, 2014).

Analogamente, quando da publicação da Portaria nº 8.394 (DNIT, 2020), a lista dos servidores que concorreram e foram classificados no 12º ciclo de Gratificação de Qualificação, a mesma foi analisada juntamente com as informações coletadas dos servidores no Portal da Transparência, relativas ao período de dezembro de 2019.

⁴ O Portal da Transparência é um site de acesso livre, lançado em 2004, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil. Informação disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>

Conforme a Portaria nº 8.394 (DNIT, 2020), 137 analistas em infraestrutura foram classificados no Nível II, 246 analistas foram classificados com o Nível I e 184 analistas foram classificados como excesso de contingência.

3.2. Da coleta de dados primários

Os servidores foram classificados em gestores e analistas, para os quais foram desenvolvidos formulários distintos.

Os servidores escolhidos para responderem na qualidade de gestores foram selecionados entre os que ocupam cargos e funções de confiança. O Decreto nº 8.990 (BRASIL, 2017), regulamenta os 728 cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT.

A escolha foi embasada na Portaria nº 399 (BRASIL, 2019), a qual definiu que as nomeações e designações para a ocupação dos cargos e funções comissionadas de Coordenadores-Gerais, DAS 101.4, de Superintendentes Regionais, DAS 101.4 e de Coordenadores, FCPE 101.3, no âmbito do DNIT, deverão ser precedidas de processo seletivo. Estes e os ocupantes dos cargos de Diretores, DAS 101.5 compuseram o público alvo na qualidade de gestores.

Os ocupantes dos cargos e de funções comissionadas foi obtida no endereço eletrônico do DNIT, que publicou lista com o nome e a função dos mesmos.

Assim, nesta pesquisa, compõe o universo de gestores, 83 analistas em infraestrutura e do PEC, sendo 4 cargos DAS 101.5; 28 cargos DAS 101.4 e 51 cargos FCPE 101.3, mesmo não estando todos classificados na 12º GQ, ver tabela 4.

Antes de ser enviado ao conjunto dos servidores, o questionário foi aplicado como um piloto a cinco servidores lotados na Diretoria de Infraestrutura Ferroviária do DNIT, utilizando pesquisa online, por meio de formulário google, como um teste do mesmo e da ferramenta. As respostas enviadas foram analisadas juntamente com os servidores que as responderam.

Do conjunto de servidores aptos a receber o formulário, foram subtraídos os servidores enquadrados na condição de gestores, os servidores participantes do teste do questionário, os servidores que estão de licença, ou cedidos, em atividade em outros órgãos, resultando em 472 analistas.

Tabela 4 - Quantidade de cargos em comissão e das funções de confiança ocupadas por analista em infraestrutura e do PEC do DNIT, classificados na 12^o Gratificação de Qualificação.

Decreto nº 8.990		Cargos Ocupados	Quantidade ocupada por analistas em infraestrutura e PEC em fevereiro/2020.	
Código	Cargos		Total	Classificados na 12 ^a GQ
DAS 101.6	1	1	-	-
DAS 101.5	7	7	4	4
DAS 101.4	56	40	28	20
FG-1	30	27	-	-
FG-2	32	28	7	1
FG-3	84	67	5	2
FCPE 101.3	109	85	51	34
FCPE 101.2	14	12	5	4
FCPE 101.1	373	350	222	123
FCPE 102.3	7	7	5	2
FCPE 102.2	15	15	5	1
TOTAL	728	639	332	191

Fonte: Decreto nº 8.990; DNIT (2020); Portaria 12^o GQ (2020). Elaborado pelo autor.

Os formulários foram adaptados dos questionários validados em pesquisa realizada por Patrícia Amélia Olano Morgantti (2019).

Os dois formulários foram construídos na plataforma Google Forms⁵ e posteriormente foram encaminhados link de acesso dos mesmos aos participantes. Cada resposta foi automaticamente armazenada em planilha google, por ordem de entrada no sistema. Estas planilhas google foram transformadas em planilhas Excel.

As questões discursivas de ambos os formulários foram analisadas pelo método da Análise Textual Discursiva (ATD), Moraes (2003) e Moraes e Galiazzi (2006), onde foi adotada a descrição e as Unidades de Base escolhidas para reunir os itens afins, apresentadas e utilizadas por Morgantti (2019).

Na etapa de desmontagem dos textos, para efeitos de ordenação, cada uma das respostas recebidas foi identificada com números arábicos, iniciando a sequência em 1 (um). Assim, as respostas da primeira, da segunda e da terceira questão aberta do questionário enviado aos gestores foram identificadas de 1 a 22. E as respostas das três questões abertas

⁵ O Google Forms é uma ferramenta que permite coletar informações de usuários por meio de uma pesquisa ou questionário personalizado. As informações são coletadas e conectadas automaticamente a uma planilha. A planilha é preenchida com as respostas da pesquisa e do questionário.

do questionário enviado aos analistas em infraestrutura e de cargos de nível superior do Plano Especial de Cargos do DNIT foram identificadas de 1 a 77.

Na sequência, procedeu-se à leitura das respostas registradas. De acordo com o seu conteúdo, cada resposta foi desmembrada em itens diferentes, numerados.

Após a identificação dos itens de cada resposta, na etapa de Estabelecimento de relações, foi criado quadro demonstrativo consolidado para cada questão aberta, tanto para os gestores como para os analistas contendo as Unidades de Base que agregaram os itens afins, identificados no processo de análise das respostas.

O último elemento do ciclo de análise é denominado de captação do novo emergente, representando a compreensão que se apresenta de uma nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores.

3.2.1 Dos formulários enviados aos gestores

O questionário enviado aos gestores continha 12 questões divididas em duas seções. A primeira seção, contém 10 questões que tratam da heteroavaliação da influência da pós-graduação no trabalho dos analistas em infraestrutura. E a segunda seção possui duas questões para conhecer dados do gestor.

A seção I do questionário é composta de 10 questões, onde 3 questões continham respostas de múltipla escolha e era permitido escolher mais de uma resposta; em duas destas, caso fosse marcado “outro”, uma resposta descritiva era solicitada; e 2 questões continham escala do tipo Likert de importância (0 = discorda totalmente a 10 = concorda totalmente). Também havia uma questão que necessitava de resposta discursiva.

3.2.2 Dos formulários enviados aos analistas em infraestrutura.

O questionário enviado aos analistas e de cargos de nível superior do Plano Especial de Cargos do DNIT continha 51 (sessenta e uma), questões divididas em três partes, sendo que três questões exigiam resposta discursiva.

A primeira parte continha 11 questões com a escala do tipo Likert de importância (1 = discorda totalmente a 10 = concorda totalmente), com a intenção de conhecer a provável influência no âmbito pessoal da pós-graduação realizada.

A segunda parte continha 20 questões com a intenção de conhecer a provável influência no âmbito profissional da pós-graduação realizada. Apresentou 5 questões com a escala do tipo Likert de importância (1 = discorda totalmente a 10 = concorda totalmente).

Apresentou 2 questões com respostas de múltipla escolha, onde se poderia escolher mais de uma resposta. Nestas duas questões, caso fosse escolhido o item “outro”, uma consequente resposta descritiva seria solicitada. Apresentou 6 questões que contemplam uma única resposta (“sim”, “não” ou “em parte”). Apresentou 2 questões de múltipla escolha, onde se poderia escolher mais de uma resposta. Também apresentou 3 questões onde seria necessário apresentar resposta discursiva.

A terceira parte continha 20 questões com o objetivo de conhecer os dados demográficos e profissiográficos dos analistas. Apresentou 12 questões com respostas de múltipla escolha, onde se poderia escolher mais de uma resposta. Em 2 destas questões, caso fosse escolhido o item “outro”, uma consequente resposta descritiva seria solicitada. Continha 3 questões onde seria necessário apresentar resposta discursiva. E apresentou duas questões onde eram solicitadas as datas do início e do fim da maior pós-graduação concluída.

4 Apresentação e discussão dos resultados encontrados.

Serão apresentadas e analisadas as informações da pesquisa documental e as informações que os gestores e os analistas apresentaram nos formulários.

4.1. Quanto a coleta dos dados secundários.

Em 2014, os servidores que poderiam concorrer a GQ somavam 943 servidores. Esta quantidade é a resultante da soma dos cargos de analistas em infraestrutura e de cargos de nível superior de Arquiteto, Economista, Engenheiro, Engenheiro Agrônomo, Engenheiro de Operações, Estatístico e Geólogo, integrantes do Plano Especial de Cargos do DNIT.

Naquela oportunidade 304 servidores apresentaram documentos comprobatórios de alguma pós-graduação, distribuídos conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição dos analistas em infraestrutura do DNIT que concorreram no 1º Ciclo de Gratificação de Qualificação (GQ), por faixa etária, por gênero e por pós-graduação em 2014.

Faixa etária (anos)		Analistas em infraestrutura do DNIT por gênero.			Maior pós-graduação concluída									Analistas em infraestrutura por gênero com pós-graduação			
De	Até	M	F	T	Doutorado			Mestrado			Especialização			M	F	T	
68	73	22	1	23	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	1	1
62	67	94	8	102	1	-	1	-	1	1	9	-	9	10	1	11	
56	61	85	18	103	-	-	-	1	1	2	13	6	19	14	7	21	
50	55	69	12	81	1	-	1	7	-	7	18	4	22	26	4	30	
44	49	66	18	84	-	1	1	3	6	9	26	5	31	29	12	41	
38	43	98	32	130	1	3	4	10	7	17	28	10	38	39	20	59	
32	37	139	51	190	3	4	7	28	23	51	22	7	29	53	34	87	
26	31	137	40	177	2	1	3	15	6	21	17	8	25	34	15	49	
20	25	38	15	53	-	-	-	2	2	4	-	1	1	2	3	5	
Total		748	195	943	8	9	17	66	46	112	134	41	175	208	96	304	

Fonte: DNIT (2014). Portal da Transparência (2020). M = Masculino F = Feminino T = Total. Elaborado pelo autor.

Em 2019 poderiam concorrer para o 12º ciclo do processo para a percepção da Gratificação de Qualificação, 812 servidores, entre analistas em infraestrutura e servidores do nível superior do Plano Especial de Cargos do DNIT.

Apresentaram documentação 567 servidores, dos quais 539 possuíam alguma pós-graduação e 28 não possuíam pós-graduação, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição dos analistas em infraestrutura do DNIT que concorreram no 12º ciclo da Gratificação de Qualificação (GQ), por faixa etária, por gênero e por pós-graduação, em 2020.

Faixa etária (anos)		Analistas em Infraestrutura do DNIT por gênero			Maior pós-graduação concluída									Analistas em infraestrutura por gênero com pós-graduação.			Analistas em infraestrutura por gênero sem pós-graduação.		
De	Até	M	F	T	Doutorado			Mestrado			Especialização			M	F	T	M	F	T
68	73	42	4	46	-	-	-	1	1	2	12	2	14	13	3	16	10	-	10
62	67	52	10	62	-	-	-	2	1	3	17	6	23	19	7	26	10	1	11
56	61	62	7	69	1	-	1	9	1	10	30	5	35	40	6	46	3	1	4
50	55	66	18	84	-	1	1	6	8	14	40	7	47	46	16	62	1	-	1
44	49	97	32	129	2	5	7	14	5	19	51	18	69	67	28	95	-	-	-
38	43	133	51	184	5	6	11	40	28	68	56	13	69	101	47	148	-	-	-
32	37	144	40	184	4	3	7	29	10	39	53	15	68	86	28	114	1	-	1
26	31	38	16	54	-	-	-	5	6	11	12	9	21	17	15	32	1	-	1
Total		634	178	812	12	15	27	106	60	166	271	75	346	389	150	539	26	2	28

Fonte: DNIT (2020). Portal da Transparência (2020). M = Masculino F = Feminino T = Total. Elaborado pelo autor.

Comparando as Tabelas 5 e 6, verifica-se que entre os anos de 2014 e 2020, os analistas em infraestrutura do DNIT procuraram melhorar o seu conhecimento formal, visto que a quantidade de servidores com o título de Especialista passou de 175 para 346. A quantidade servidores com o título de Mestre passou de 112 para 166. E a quantidade de servidores com o título de Doutor passou de 17 para 27. Demonstrando a efetividade deste mecanismo de motivação, conforme Kalil Pires et.al. (2007).

Dos servidores agraciados no 12º ciclo de Gratificação de Qualificação, que possuem pós-graduação, 177 possuem ao menos uma especialização, ver Tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição dos analistas em infraestrutura do DNIT agraciados no 12º ciclo com a Gratificação de Qualificação (GQ), por faixa etária, por gênero e por pós-graduação, em 2020.

Faixa etária. (anos)	Analistas em infraestrutura do DNIT por gênero.	Maior pós-graduação concluída.									Analistas em infraestrutura por gênero com pós-graduação.	Analistas em infraestrutura por gênero sem pós-graduação.							
		Doutorado			Mestrado			Especialização				M	F	T					
De	Até	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T			
68	73	12	3	15	-	-	-	1	1	2	7	2	9	8	3	11	4	-	4
62	67	19	5	24	-	-	-	2	1	3	12	4	16	14	5	19	5	-	5
56	61	30	4	34	1	-	1	9	1	10	17	3	20	27	4	31	3	-	3
50	55	35	12	47	-	1	1	6	8	14	28	3	31	34	12	46	1	-	1
44	49	45	18	63	2	5	7	14	5	19	29	8	37	45	18	63	1	-	1
38	43	74	39	113	5	6	11	40	28	68	28	5	33	73	39	112	-	-	-
32	37	58	18	76	4	3	7	29	10	39	25	5	30	58	18	76	-	-	-
26	31	6	6	12	0	0	0	5	6	11	1	-	1	6	6	12	-	-	-
Total.		279	105	384	12	15	27	106	60	166	147	30	177	265	105	370	14	-	14

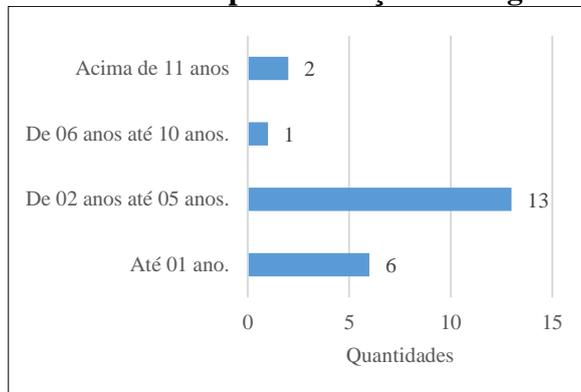
Fonte: DNIT (2020). M = Masculino F = Feminino T = Total. Elaborado pelo autor.

A análise da Portaria nº 8.394 (DNIT, 2020), permitiu verificar que foram agraciados 384 servidores. Destes, 370 possuem alguma pós-graduação e 14 não possuem nenhuma pós-graduação.

Foram quantificados no 12º ciclo de Gratificação de Qualificação, em 137 os servidores agraciados com o Nível II e em 246 a quantidade de servidores agraciados com o Nível I.

4.2. Quanto aos formulários aplicados aos gestores.

Foram recebidas 22 respostas válidas, representando uma amostra de 26,51% da população de 83 gestores conhecidos. Foi verificado que a amostra é composta por um Diretor, doze Coordenadores Gerais ou Superintendentes e nove Coordenadores. O tempo de atuação dos mesmos com gestores na unidade (Gráfico 1) também foi verificado.

Gráfico 1 – Tempo de atuação como gestor.

Elaborado pelo autor

Os gestores assinalaram (Gráfico 2), onde se podia escolher mais de uma opção, como o (s) servidor (es) com pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado e/ou doutorado), lotado (s) em área sob sua responsabilidade, executa (m) o seu trabalho.

Gráfico 2 – Como o gestor vê o serviço executado pelo pós-graduado.

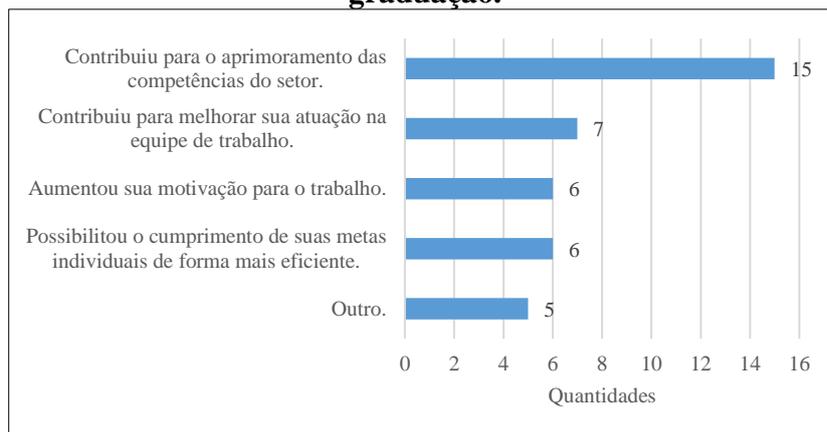
Elaborado pelo autor

A análise do conjunto de escolhas permite inferir que os gestores reconhecem que os pós-graduados possuem habilidades críticas características do método científico, apresentando maior qualidade e exatidão para a tomada de decisão, ou, conforme Schikmann (2010), serviu para desenvolvimento pessoal satisfazendo os objetivos da organização.

Da síntese das respostas contidas no item “outros”, os gestores indicaram a falta de ferramenta institucional para avaliar o possível acréscimo oriundo da realização da pós-graduação. Consideram que não há elementos para poder avaliar corretamente os benefícios advindos da pós-graduação, podendo os mesmos serem resultado de outras variáveis.

Questionados os gestores, como a participação do (s) servidor (es) em curso de pós-graduação contribui com a realização do serviço, onde os mesmos podiam escolher mais de uma das opções, chegou-se ao resultado apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Como os gestores percebem a contribuição do (a) s analistas com pós-graduação.



Elaborado pelo autor

A análise do conjunto das respostas permite inferir que os gestores reconhecem que os servidores com pós-graduação, sob sua subordinação, contribuiram para o aprimoramento das competências do setor ou, conforme Stacciarini (2010), agregaram valores.

Os gestores foram questionados como o (s) servidor (es) com pós-graduação lotados em área sob sua responsabilidade utilizam os conhecimentos adquiridos, (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Como os gestores percebem o (a) s analistas com pós-graduação.

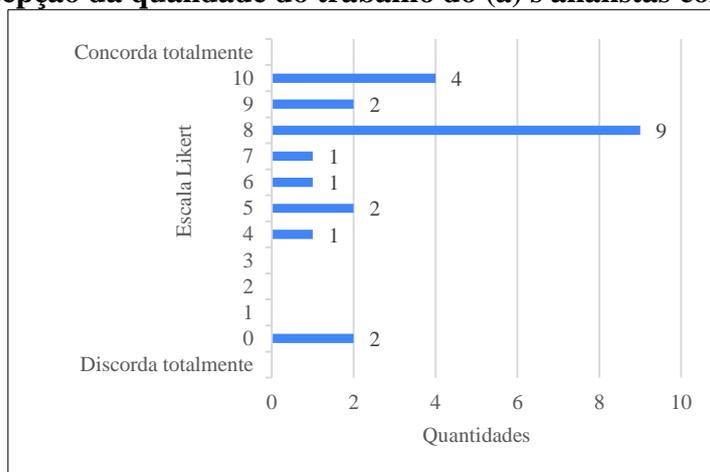


Elaborado pelo autor.

A análise permite inferir que os gestores reconhecem que os pós-graduados utilizam em suas atividades profissionais os novos conhecimentos adquiridos, demonstrando ter mais autoconfiança, ou seja, conforme Santos (2010B), produzem resultados à organização.

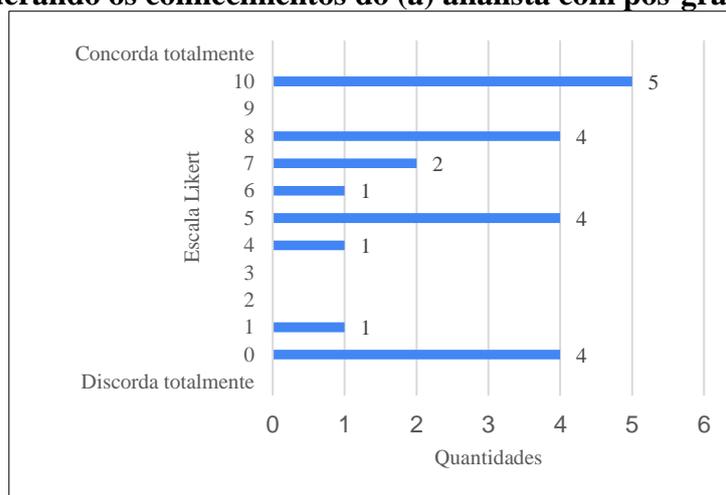
Os gestores foram instados a emitir conceitos por meio de uma escala do tipo Likert, onde 0 significando que discordavam totalmente e 10 significando que concordavam totalmente. Assim se soube se a qualidade do trabalho desenvolvido pelo (s) servidor (es) com pós-graduação se destacava nas atividades da equipe (Gráfico 5). E se soube se as normas e procedimentos do seu setor foram revistos e/ou criados considerando os conhecimentos adquiridos pelo (s) servidor (es) no curso de pós-graduação (Gráfico 6).

Gráfico 5 – Percepção da qualidade do trabalho do (a) s analistas com pós-graduação.



Elaborado pelo autor.

Gráfico 6 – As normas e os procedimentos do seu setor foram revistos e/ou criados considerando os conhecimentos do (a) analista com pós-graduação.



Elaborado pelo autor.

Com base no conceito dos gestores diretos infere-se que a qualidade do trabalho dos pós-graduados (Gráfico 5) se destaca nas atividades de sua equipe de trabalho e, denota-se que, para parte dos mesmos, as normas e procedimentos do seu setor foram revistos e/ou criados (Gráfico 6), com os conhecimentos adquiridos pelo (s) servidor (es) no curso de pós-

graduação. Recordando Stacciarini (2010), as organizações devem reconhecer o indivíduo como capital humano que agrega valores e conhecimentos.

4.3. Quanto aos formulários aplicados aos analistas.

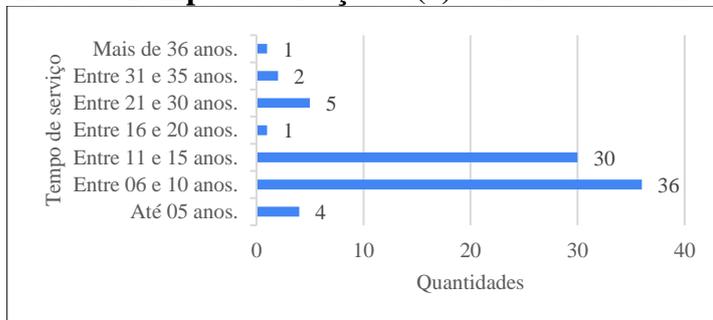
Dos questionários enviados à população de 472 analistas foram recebidas 79 respostas, constituindo uma amostra de 16,74%. Destes, 62 são do gênero masculino e 17 do gênero feminino. A faixa etária está representada no Gráfico 7. O tempo de serviço no DNIT no Gráfico 8, e a titulação da maior pós-graduação concluída no Gráfico 9.

Gráfico 7 - Faixa etária do (a) s analistas da amostra.



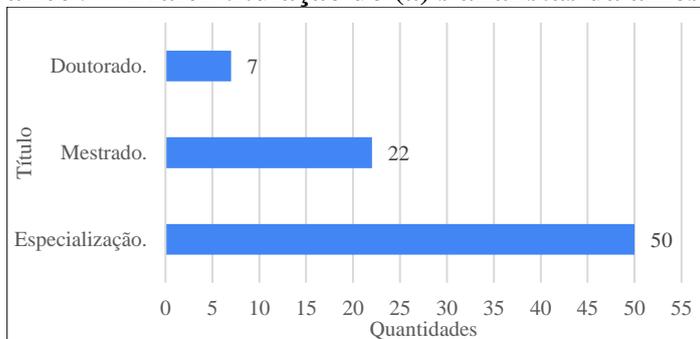
Elaborado pelo autor.

Gráfico 8 – Tempo de serviço do (a) s analistas da amostra.



Elaborado pelo autor.

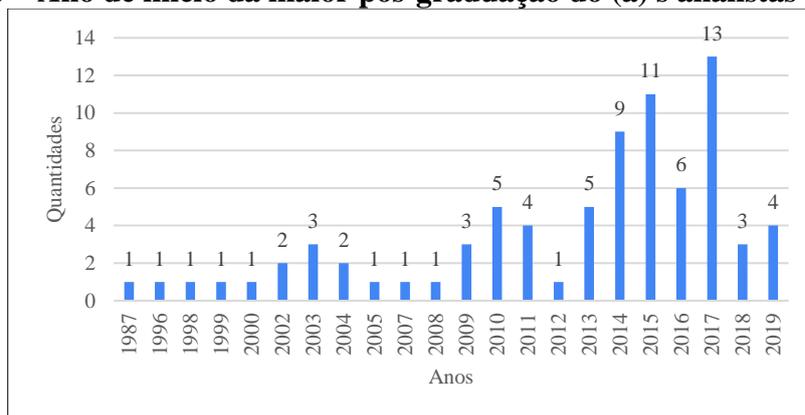
Gráfico 9 – Maior titulação do (a) s analistas da amostra.



Elaborado pelo Autor.

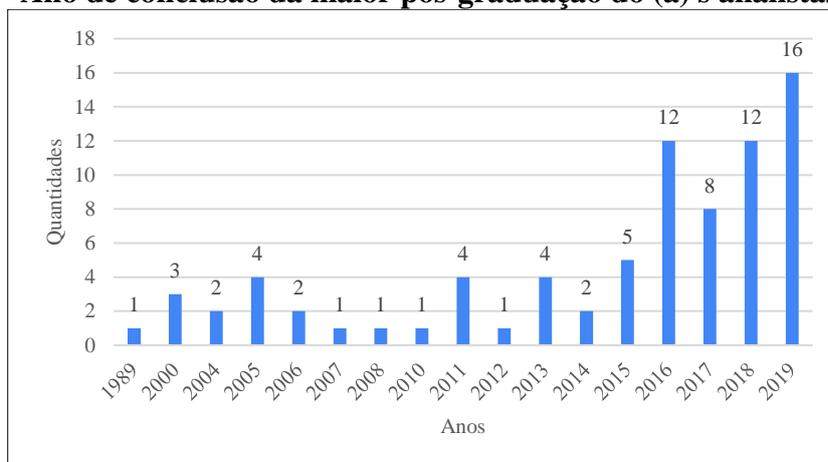
Com as informações referentes ao período em que foi iniciada a pós-graduação foi elaborado o Gráfico 10. E com as informações referentes ao período da conclusão da pós-graduação foi elaborado Gráfico 11.

Gráfico 10 – Ano de início da maior pós-graduação do (a) s analistas da amostra.



Elaborado pelo autor.

Gráfico 11 – Ano de conclusão da maior pós-graduação do (a) s analistas da amostra.



Elaborado pelo autor.

Assim, 41,77% da amostra iniciou a maior pós-graduação entre 1987 e 2013, e 58,23%, iniciou entre 2014 e 2019 (Gráfico 10). Constata-se que 30,38% da amostra concluiu a sua maior pós-graduação entre 1989 e 2013, e 69,62% concluiu entre 2014 e 2019 (Gráfico 11). Demonstrando um movimento em busca de conhecimento nos últimos 5 anos.

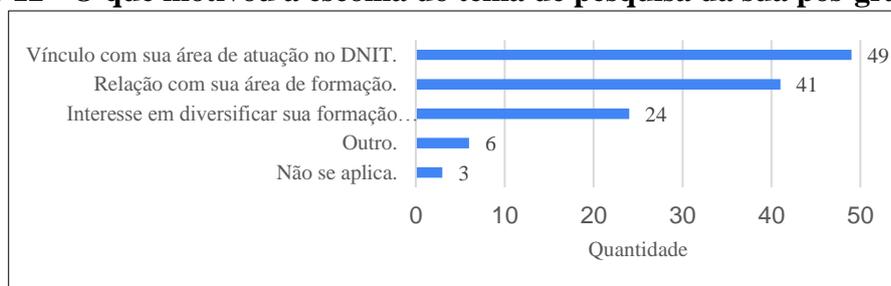
Foi realizada análise concomitante dos nomes das instituições, dos cursos, dos temas, das áreas do conhecimento, e das pesquisas realizadas informados, onde foi verificado que todos estão em consonância com as atribuições do órgão, abrangendo tanto as áreas meio como as áreas fim, possuindo correlação com as áreas de atuação da instituição.

Conforme Pires e Gomide (2016), são evidências do fortalecimento das capacidades estatais, por meio de um de seus indicadores, os recursos humanos.

Das instituições onde foram realizadas as pós-graduações, 37 são públicas e 42 são privadas. Que as especializações foram realizadas tanto nas instituições públicas como privadas e que os mestrados e os doutorados foram realizados em instituições públicas.

A pesquisa procurou conhecer o que motivou o (a) s analistas a escolher o tema de pesquisa e a escolha do curso da sua maior pós-graduação. Com as respostas foram elaborados os gráficos 12 e 13.

Gráfico 12 - O que motivou a escolha do tema de pesquisa da sua pós-graduação?



Elaborado pelo autor.

Gráfico 13 – Qual foi o motivo à escolha do curso de maior pós-graduação?



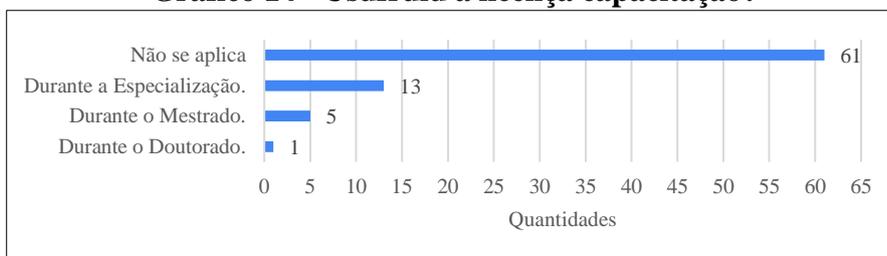
Elaborado pelo autor.

O (a) s analistas escolheram realizar uma pós-graduação motivados para aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho e com vistas a desenvolver ou complementar a sua formação inicial. Escolheram o curso da maior pós-graduação devido a qualidade do curso, a excelência do nível de ensino e ao prestígio da instituição.

A pesquisa verificou como o (a) s analistas usufruíram os benefícios da licença capacitação, do benefício do afastamento sem a contraprestação de serviço e com recebimento de bolsa de estudo, e do benefício do afastamento sem a contraprestação de serviço e sem recebimento de bolsa de estudo, no âmbito da Capacitação Institucional do

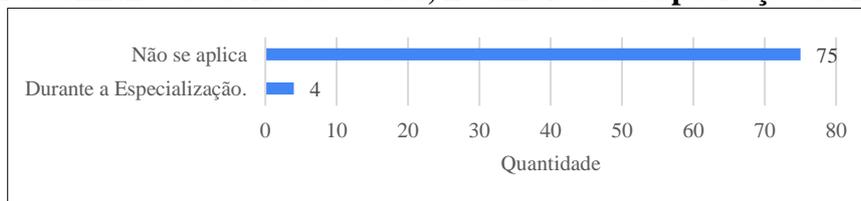
DNIT. Ou se realizaram o curso de pós-graduação de forma independente. Com as informações foram elaborados os gráficos 14, 15, 16 e 17 respectivamente.

Gráfico 14 - Usufruiu a licença capacitação?



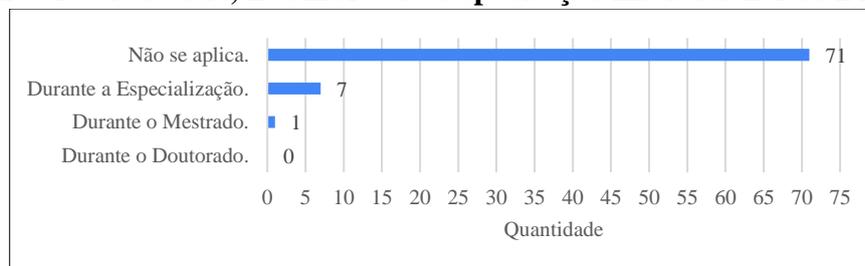
Elaborado pelo autor.

Gráfico 15 - Usufruiu o benefício de afastamento sem a contraprestação de serviço e com recebimento de bolsa de estudo, no âmbito da Capacitação do DNIT?



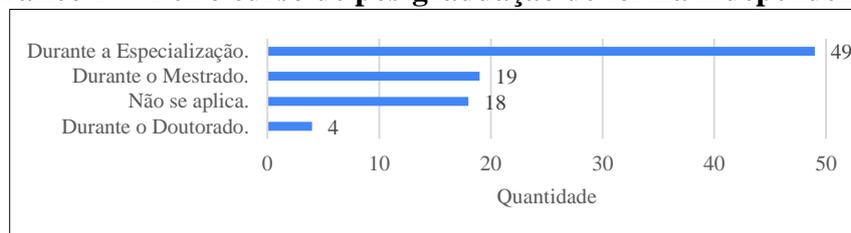
Elaborado pelo autor.

Gráfico 16 - Usufruiu o benefício de afastamento sem a contraprestação de serviço e sem bolsa de estudo, no âmbito da Capacitação Institucional do DNIT?



Elaborado pelo autor.

Gráfico 17 - Fez o curso de pós-graduação de forma independente?



Elaborado pelo autor

Verifica-se que a grande maioria do (a) s analistas da amostra deixou ou não precisou usufruir da licença capacitação (Gráfico 14), não precisou usufruir o benefício de afastamento sem a contraprestação de serviço e com recebimento de bolsa de estudo para realizar os seus cursos de pós-graduação, e que somente quem fez cursos de especialização

é que usufruiu deste benefício (Gráfico 15), e deixou ou não precisou usufruir o benefício de afastamento sem a contraprestação de serviço e sem recebimento de bolsa de estudo para realizar os seus cursos de pós-graduação (Gráfico 16).

A maioria do (a) s analistas da amostra realizou os cursos de pós-graduação de forma independente (Gráfico 17). Das informações, 80,00% do (a) s analistas realizou a especialização de forma independente. 81,81% do (a) s analistas realizou o mestrado de forma independente. E 57,14% do (a) s analistas realizou o doutorado de forma independente.

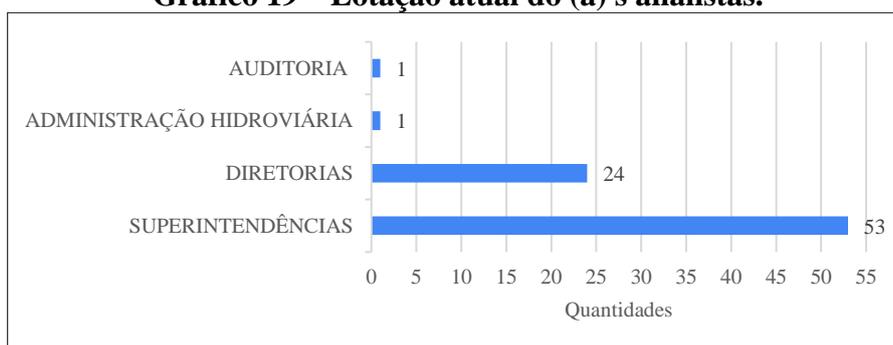
A pesquisa encontrou a lotação à época em que foi iniciada a pós-graduação e a lotação atual. Com as informações foram elaborados os gráficos 18 e 19.

Gráfico 18 – Lotação do (a) s analistas à época do início da sua maior pós-graduação.



Elaborado pelo autor.

Gráfico 19 – Lotação atual do (a) s analistas.



Elaborado pelo autor.

A pesquisa verificou em relação a pós-graduação realizada, por meio de perguntas elaboradas com escala do tipo Likert, se a atual lotação institucional favorece a aplicação dos conhecimentos adquiridos, se a pesquisa desenvolvida tem relação com a sua presente área de atuação, se estão satisfeitos com o aproveitamento no ambiente de trabalho dos conhecimentos adquiridos e se os têm o suporte organizacional (equipamentos e

infraestrutura) necessários para poder aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de pós-graduação.

O conjunto de respostas mostrou que a soma dos que assinalaram de 1 a 3, foi de 8,86%, de 4 a 7 foi de 36,71% e de 8 a 10 foi de 54,43%, indicando que o (a) s analistas percebem que a atual lotação institucional favorece a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Revelou que a soma dos que assinalaram de 1 a 3 foi de 10,13%, de 4 a 7 foi de 32,91%, de 8 a 10 foi de 56,96%, indicando que o (a) s analistas percebem que a pesquisa desenvolvida tem relação com a sua presente área de atuação.

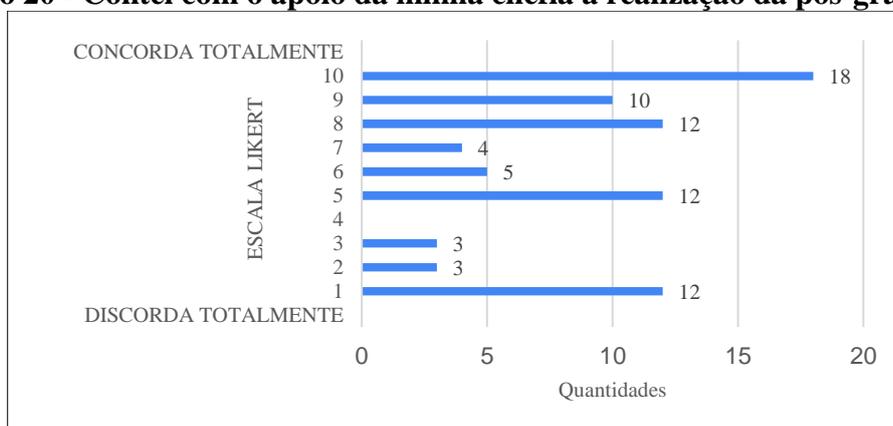
Revelou que a soma dos que assinalaram de 1 a 3 foi de 10,13%, de 4 a 7 foi de 43,04% e de 8 a 10 foi de 46,84%, evidenciando a percepção de que o (a) s analistas estão satisfeitos com o aproveitamento no ambiente de trabalho dos conhecimentos adquiridos.

E revelou que a soma da porcentagem dos que assinalaram de 1 a 3 foi de 12,66%, de 4 a 7 foi de 49,37% e de 8 a 10 foi de 37,97%, evidenciando que o (a) s analistas tem o suporte organizacional (equipamentos e infraestrutura) necessários para poder aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de pós-graduação.

A pesquisa procurou conhecer a intensidade do apoio da chefia imediata e dos colegas de trabalho durante a realização do curso de pós-graduação, elaborando os gráficos 20 e 21.

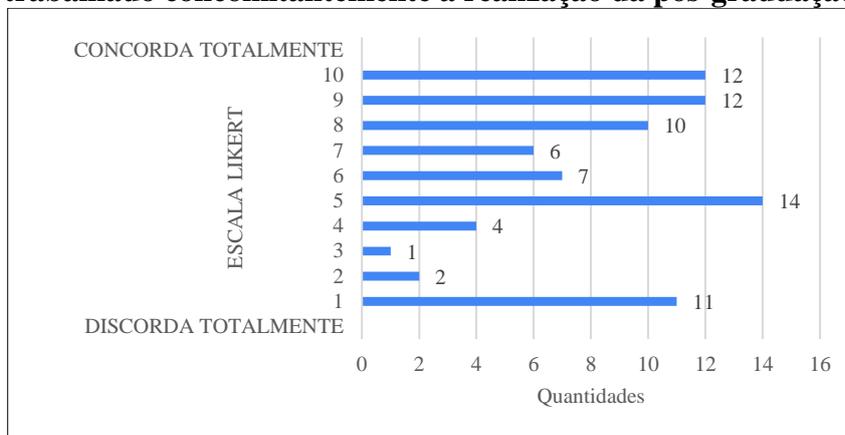
A pesquisa conheceu também qual foi a intensidade do reconhecimento, por parte da chefia imediata e por parte dos colegas de trabalho com a realização do curso de pós-graduação. Com as informações foram elaborados os gráficos 22 e 23.

Gráfico 20 - Conteí com o apoio da minha chefia à realização da pós-graduação.



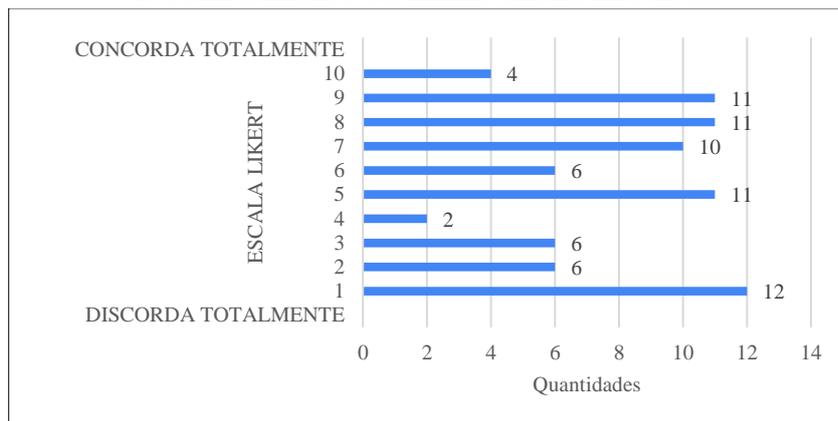
Elaborado pelo autor.

Gráfico 21 - Contei com o apoio dos meus colegas de trabalho, acaso tivesse trabalhado concomitantemente à realização da pós-graduação.



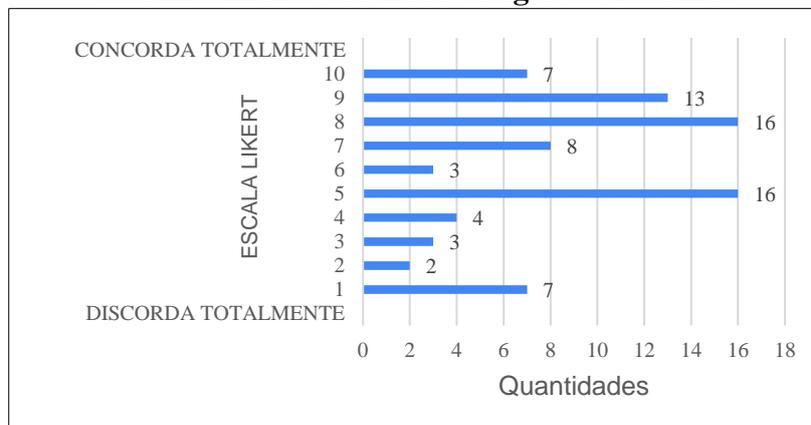
Elaborado pelo autor.

Gráfico 22 - A realização do curso de pós-graduação me angariou maior reconhecimento da minha chefia imediata:



Elaborado pelo autor.

Gráfico 23 - A realização do curso de pós-graduação me angariou maior reconhecimento dos meus colegas de trabalho:

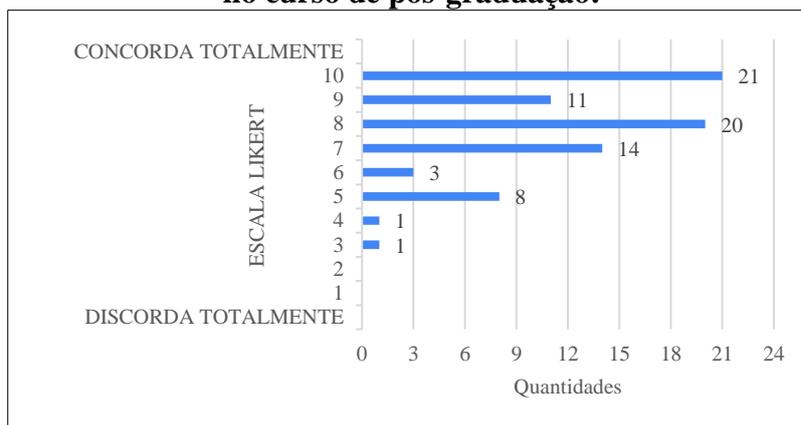


Elaborado pelo autor.

Analisando os resultados apresentados nos gráficos 20, 21, 22 e 23 se percebe a necessidade de, como diz Stacciarini (2010), desenvolver potencialidades para conciliar os objetivos organizacionais com as possibilidades de crescimento individuais, visto que, para 12 analistas não houve apoio à realização da pós-graduação concomitantemente ao trabalho (Gráfico 20), para 11 analistas não houve apoio à realização da pós-graduação concomitantemente ao trabalho (Gráfico 21), para 12 analistas não houve um maior reconhecimento da sua chefia imediata após à realização da pós-graduação (Gráfico 22) e, para 7 analistas não houve um maior reconhecimento do (a) s colegas de trabalho após à realização da pós-graduação (Gráfico 23).

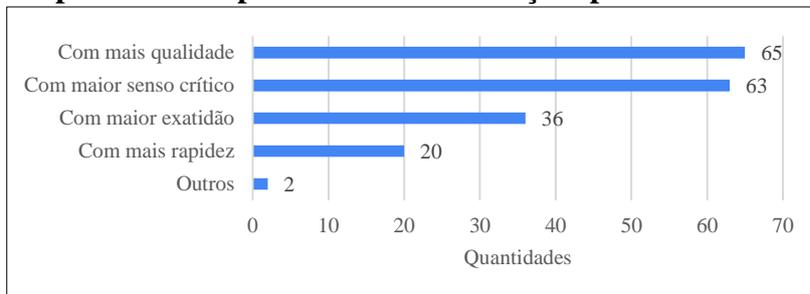
A pesquisa procurou conhecer se os conhecimentos adquiridos com o curso de pós-graduação são frequentemente utilizados no ambiente profissional. Como os conhecimentos obtidos contribuíram para o desempenho das suas funções profissionais. Se a participação em curso de pós-graduação trouxe benefícios para as atividades profissionais. Se a participação em curso de pós-graduação contribuiu para o aprimoramento das competências do seu setor. E procurou conhecer o que aconteceu ao término do curso de pós-graduação. Com os dados foram elaborados os gráficos 24, 25, 26, 27 e 28, respectivamente.

Gráfico 24 – Em meu trabalho utilizo frequentemente os conhecimentos adquiridos no curso de pós-graduação:



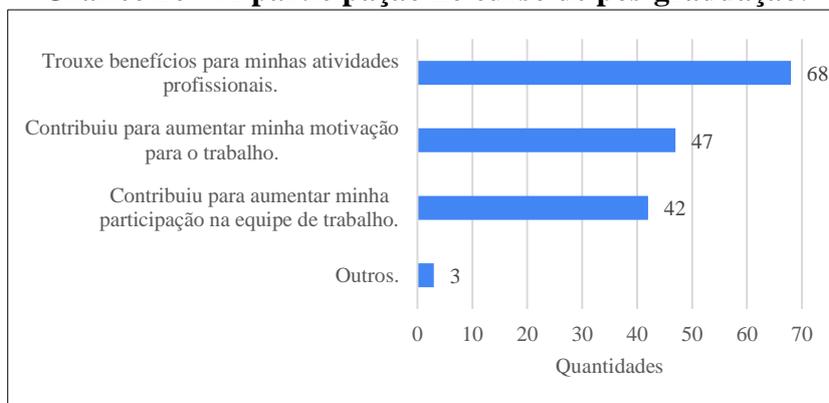
Elaborado pelo autor.

Gráfico 25 – Como os conhecimentos obtidos no curso de pós-graduação contribuem para o desempenho de minhas funções profissionais:



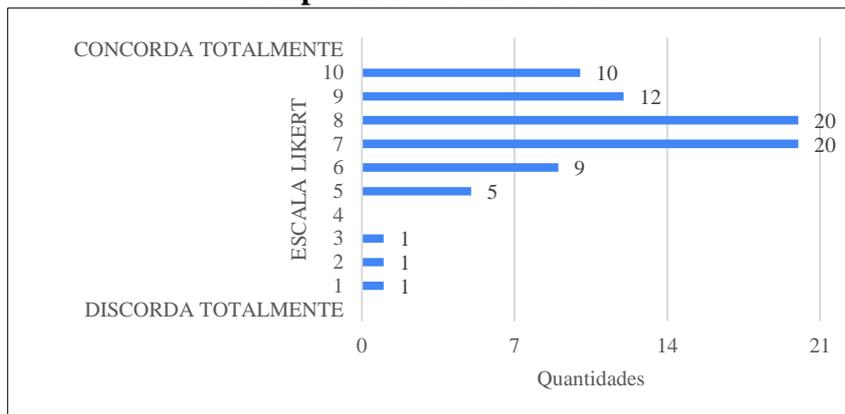
Elaborado pelo autor.

Gráfico 26 – A participação no curso de pós-graduação:



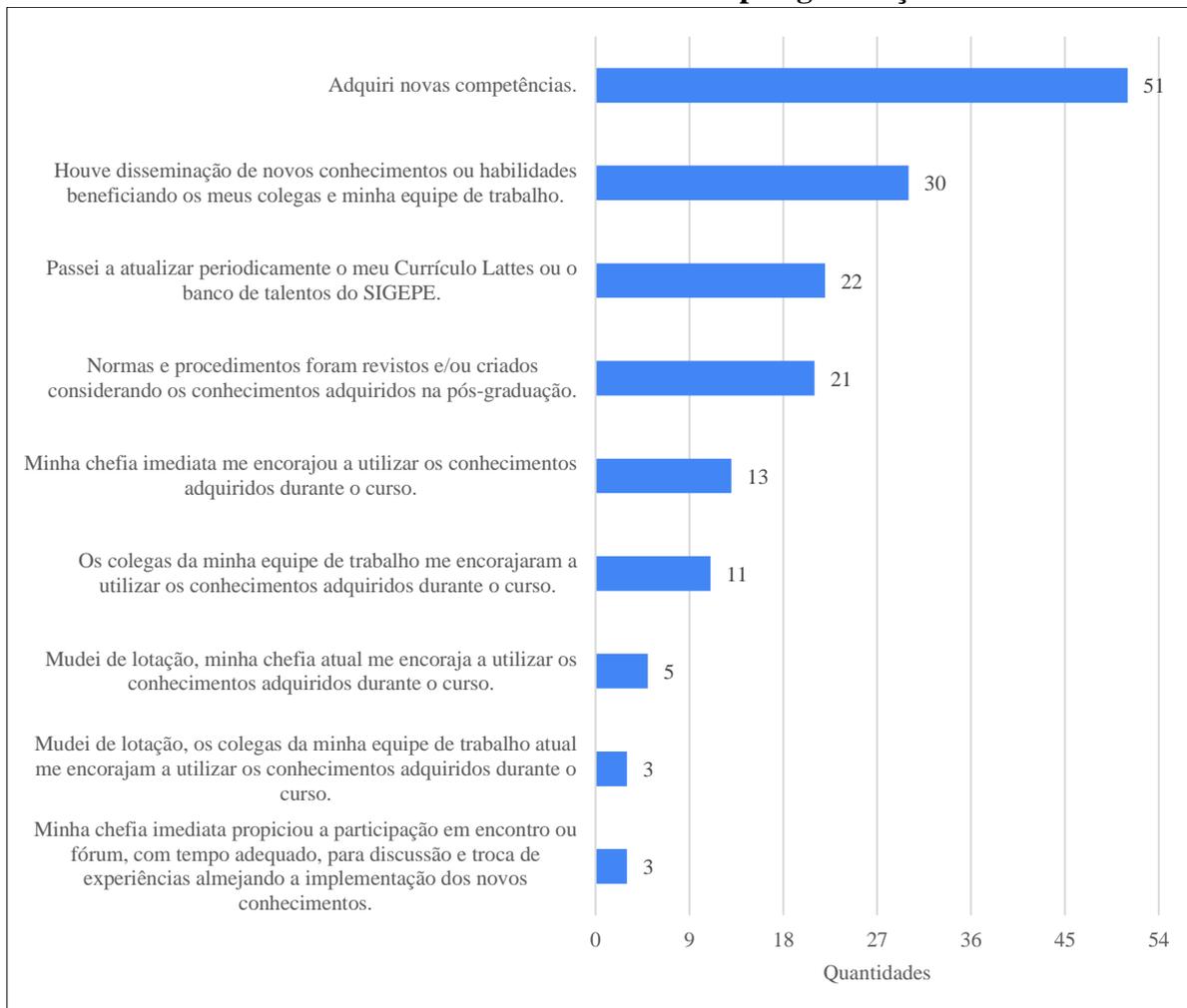
Elaborado pelo autor.

Gráfico 27 - Minha participação no curso contribuiu para o aprimoramento das competências do meu setor:



Elaborado pelo autor.

Gráfico 28 - Ao término do curso de pós-graduação:



Elaborado pelo autor.

O Gráfico 24 nos mostra que 21 analistas utilizam frequentemente os conhecimentos adquiridos no curso de pós-graduação, e nenhum analista disse que não utiliza frequentemente os conhecimentos adquiridos.

O Gráfico 25 nos mostra que a maioria do (a) s analistas reconhecem que executam o seu trabalho com mais qualidade e com maior senso crítico.

O Gráfico 26 nos mostra que a maioria do (a) s analistas reconhece que o conhecimento adquirido por meio da realização de uma pós-graduação trouxe benefícios para a realização das suas atividades profissionais e contribuiu para aumentar a sua motivação para o trabalho.

O Gráfico 27 nos mostra que 10 analistas concordam e um (a) analista discorda com a sentença de que a participação em curso de pós-graduação contribuiu para o aprimoramento das competências do seu setor.

O Gráfico 28 nos mostra que foram adquiridas novas competências por meio da realização de uma pós-graduação e que o efeito das mesmas se propagou, beneficiando os seus colegas e a sua equipe de trabalho.

O (a) s analistas percebem que os conhecimentos adquiridos por meio da realização de uma pós-graduação favoreceram o seu desenvolvimento profissional, incrementando a qualidade e o senso crítico do seu trabalho.

A pesquisa procurou conhecer a percepção sobre provável vantagem pessoal ao término do curso de pós-graduação. 15,48% da amostra informou que foi impulsionada a sua produção de textos na área. 16,07% concordou que foram propiciadas novas e melhores oportunidades profissionais. 19,05% concordou que houve maior projeção no ambiente profissional. 22,02% informou que foi despertado o interesse para a atividade acadêmica. E 27,38% da amostra informou que contribuiu para ampliar a rede de contatos profissionais.

A pesquisa procurou conhecer a influência da pós-graduação realizada no âmbito pessoal e verificou por meio da soma do percentual das respostas do (a) s analistas que assinalaram de 8 a 10 numa escala do tipo Likert que, para 81,01% da amostra houve aumento da confiança. Para 77,22% da amostra houve melhora da autoestima. Para 86,08% da amostra houve satisfação pelo objetivo alcançado. Para 82,28% da amostra houve reciclagem e atualização de conhecimentos. Para 77,22% da amostra houve fortalecimento das capacidades pessoais. Para 84,81% da amostra houve melhora na argumentação crítica. E para 91,14% da amostra houve aprimoramento do currículo.

Quanto se houve incremento significativo no salário foi verificado que 17,72% da amostra discorda totalmente do enunciado. Que 45,57% da amostra assinalou de 4 a 7, e que 21,52% da amostra assinalou de 8 a 10.

Quanto se houve estímulo para buscar novos desafios foi verificado que 3,80% da amostra discorda totalmente do enunciado. Que 34,18% da amostra assinalou de 4 a 7, e que 59,49% da amostra assinalou de 8 a 10.

Quando se houve valorização no ambiente familiar foi verificado que 6,33% da amostra discorda totalmente do enunciado. Que 45,57% da amostra assinalou de 4 a 7, e que 45,57% da amostra assinalou de 8 a 10.

Concluindo, foi verificado se houve conquista de bem-estar e qualidade de vida. O conjunto de respostas revelou que 8,86% da amostra discorda totalmente do enunciado. Que 60,76%, da amostra assinalou de 4 a 7, e 27,85% da amostra assinalou de 8 a 10.

4.4. Apresentação e análise com ATD das conclusões nos formulários.

Verificou-se que em 21 dos 22 formulários recebidos dos gestores constava resposta discursiva contendo os comentários finais. Os textos foram recebidos, lidos, desconstruídos, reconstruídos e identificados de acordo com o seu conteúdo, conforme as unidades básicas.

O conhecimento adquirido precisa ser utilizado para além do objetivo de receber uma gratificação e para além da satisfação pessoal. A autarquia deve incentivar seus analistas a participar de programas de pós-graduação, permitindo aos servidores e conseqüentemente ao órgão agregar conhecimentos para continuar sendo referência na área da infraestrutura.

É necessário conviver com as obras e desenvolver melhorias e soluções técnicas que sejam aplicadas aos processos.

Verificou-se que em 46 dos 79 formulários recebidos dos analistas constava resposta discursiva contendo os comentários finais. As frases dos analistas passaram por um processo de desconstrução e reconstrução, categorizadas pelas unidades básicas, compondo planilha onde os itens afins ficaram reunidos.

Configurou-se que a pós-graduação é extremamente relevante para o crescimento pessoal e para o crescimento profissional, pois há atualização dos conhecimentos e evolução comportamental e técnica.

A pós-graduação relacionada com a atividade do órgão, diretamente em projetos, contribui de forma efetiva com o desempenho e facilita o aperfeiçoamento das técnicas nas suas atividades laborais, contribuindo para se atingir os objetivos institucionais.

A política de incentivo à capacitação continuada é fundamental para a carreira e para o fortalecimento do órgão, e a instituição deve somar esforços com a intenção de continuar a fazê-lo. A reciclagem e o aprimoramento contínuo geram benefícios para a instituição para o desenvolvimento das equipes.

5 Conclusão

Para alcançar o objetivo deste trabalho que foi verificar se os conhecimentos adquiridos pelos Analistas em Infraestrutura por meio da realização de cursos de pós-graduação, apresentados para auferir a gratificação de qualificação, no período de 2014 a 2019, são aplicados no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, DNIT, foram realizadas análises, cujas conclusões, apresentadas a seguir, evidenciam que há a aplicação dos mesmos na instituição.

Concluiu-se que o (a) s analistas em infraestrutura escolheram realizar a pós-graduação para aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho assim como para complementar a sua formação inicial (Gráfico 12) e, que a pesquisa desenvolvida durante a pós-graduação tem relação com a presente área de atuação, e ainda, que a atual lotação institucional favorece a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Concluiu-se, quanto aos nomes das instituições, dos cursos, dos temas e das áreas do conhecimento apresentados, estão todos em consonância com as atribuições do órgão (BRASIL, 2005), abrangendo tanto as áreas meio como as áreas fim, possuindo correlação com as áreas de atuação da instituição.

Os gestores informaram que o (a) s analistas em infraestrutura com pós-graduação utilizam em suas atividades profissionais os novos conhecimentos adquiridos, demonstrando ter mais autoconfiança (Gráfico 4), evidência compartilhada com o (a) s analistas, que informaram utilizar frequentemente os conhecimentos adquiridos no curso de pós-graduação no ambiente profissional (Gráfico 24), e parte (~ 47%) está satisfeita a muito satisfeita com o aproveitamento no ambiente de trabalho dos conhecimentos adquiridos.

Os gestores informaram que os pós-graduados possuem habilidades críticas, como qualidade e exatidão para a tomada de decisão, (Gráfico 2), e que a qualidade do trabalho dos pós-graduados se destaca nas atividades de sua equipe de trabalho (Gráfico 5), evidências compartilhadas com o (a) s analistas com pós-graduação, que informaram executar o seu trabalho com mais qualidade e com maior senso crítico (Gráfico 25).

Os gestores informaram que os servidores com pós-graduação, sob sua subordinação, contribuíram para o aprimoramento das competências do setor (Gráfico 3), evidência compartilhada com o (a) s analistas, ao reconhecerem que o conhecimento adquirido por meio da realização de uma pós-graduação trouxe benefícios para a realização

das suas atividades profissionais e contribuiu para aumentar a sua motivação para o trabalho (Gráfico 26), contribuindo também para o aprimoramento das competências do seu setor (Gráfico 27).

Ainda, parte dos gestores informaram que as normas e procedimentos do seu setor foram revistos e/ou criados (Gráfico 6), evidência compartilhada com o (a) s analistas, quando informaram que foram adquiridas novas competências, que o efeito das mesmas se propagou beneficiando os seus colegas e a sua equipe de trabalho, e as normas e procedimentos foram revistos após a realização do curso de pós-graduação (Gráfico 28).

No âmbito pessoal, a realização da pós-graduação mostrou aumento da confiança, melhora da autoestima, satisfação pelo objetivo alcançado, reciclagem e atualização de conhecimentos, fortalecimento das capacidades pessoais, melhora na argumentação crítica. E que houve aprimoramento do currículo.

A política remuneratória, com a instituição da Gratificação de Qualificação a partir de 2014 pode ter estimulado o desenvolvimento dos servidores, como enfatizado por Kalil Pires et. al. (2007), pois ~70% dos analistas concluíram a sua maior pós-graduação a partir de 2014 (Gráfico 11). E, em 2019, 539 analistas em infraestrutura possuíam alguma pós-graduação (Tabela 6). Mas, segundo os analistas o que os motivou a escolher o curso de maior pós-graduação foi, a qualidade do curso, a excelência do nível de ensino e o prestígio da instituição, nessa ordem (Gráfico 13).

As regras atuais permitem a obtenção da Gratificação de Qualificação sem que haja a necessidade de o servidor realizar um curso de pós-graduação (Tabela 7), é recomendável o aperfeiçoamento da atual política, que deve estar voltada para o desenvolvimento pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, conforme Schikmann (2010), para estimular continuamente o crescimento do capital intelectual, de acordo com Stewart (1998) e ainda para aumentar a efetividade dos serviços públicos, segundo Wiig (2000).

Apesar das evidências elencadas, permanece, conforme apontado por Kalil Pires et. al. (2007), o desafio de alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos. Mas, como demonstrado neste trabalho, a atual política propiciou benefícios pessoais, profissionais e institucionais, com a utilização dos conhecimentos adquiridos na instituição.

Referências bibliográficas

- BATISTA, F.F. QUANDT, C. O. Texto para discussão 2120. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro. Ipea 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/publicacoes-recentes/235-td-2120-gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica-resultados-da-pesquisa-ipea-2014-praticas-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em 27/10/2019.
- BATISTA, Paulo Nogueira. “**O consenso de Washington e a visão neoliberal dos problemas latino-americanos**”. Em LIMA SOBRINHO, Barbosa et al. Em defesa do interesse nacional: desinformação e alienação do patrimônio público. São Paulo, Paz e Terra, 1994. Disponível em: <http://www.consultapopular.org.br/sites/default/files/consenso%20de%20washington.pdf>
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf.
- BRASIL. **Decreto nº 473**, de 10 de março de 1992.
- BRASIL. **Decreto nº 1.832**, de 04 de março de 1996.
- BRASIL. **Decreto nº 1.945**, de 28 de junho de 1996.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006.
- BRASIL. **Decreto nº 7.267**, de 19 de agosto de 2010.
- BRASIL. **Decreto nº 7.922**, de 18 de fevereiro de 2013.
- BRASIL. **Decreto nº 8.990**, de 15 de fevereiro de 2017.
- BRASIL. **Decreto nº 7.922**, de 18 de fevereiro de 2013.
- BRASIL. **Decreto nº 9.124**, de 14 de agosto de 2017.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998.
- BRASIL. **Lei nº 8.031** de 12 de abril de 1990.
- BRASIL. **Lei nº 8.987**, de 13 de fevereiro de 1995.
- BRASIL. **Lei nº 9074**, de 07 de julho de 1995.
- BRASIL. **Lei nº 9.277**, de 10 de maio de 1996.
- BRASIL. **Lei nº 9.491**, de 09 de setembro de 1997.
- BRASIL. **Lei nº 10.233**, de 05 de junho de 2001.
- BRASIL. **Lei nº 11.171** de 02 de setembro de 2005.
- BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990.
- BRASIL. Ministério dos Transportes. **Portaria nº 10**, de 20 de janeiro de 1993. Disponível em: <http://www2.transportes.gov.br/BaseJuridica/Detalhe.asp?Codigo=9469>. Acesso em 12/03/2020.
- BRASIL. Ministério dos Transportes. **Portaria nº 368**, de 12 de setembro de 1996. Disponível em: <http://www2.transportes.gov.br/BaseJuridica/Detalhe.asp?Codigo=287>. Acesso em: 12/03/2020.
- BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Portaria nº 399**, de 13 de março de 2019. Disponível em: <http://www2.transportes.gov.br/BaseJuridica/Detalhe.asp?Codigo=22804>. Acesso em: 12/03/2020.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma gerencial e legitimação do estado social**. Revista de Administração Pública. RAP. FGV-EBAPE. Rio de Janeiro 51(1):147-156, jan. - fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf> Acesso em: 20/01/2020.

CASTRO, Newton. **A Privatização no Brasil: Privatização do Setor de Transportes no Brasil**. Disponível em:

https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/cohendimento/ocde/ocde07.pdf. Acesso em 09/02/2020.

CGU. Controladoria Geral da União. **Relatório de avaliação da execução de programas de governo nº 43**. Fiscalização da concessão dos serviços e da exploração da infraestrutura rodoviária. Disponível em: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/3444.pdf>. Acesso em 09/02/2020.

COSTA, Lucia Cortes da. **Os impasses do estado capitalista: uma análise sobre a reforma do Estado no Brasil** [livro eletrônico]. Ponta Grossa, Editora UEPG; São Paulo, Cortez, 2006. Disponível em:

<https://portal-archipelagus.azurewebsites.net/farol/eduepg/ebook/os-impasses-do-estado-capitalista-uma-analise-sobre-a-reforma-do-estado-no-brasil/34258/>. Acesso em 01/03/2020.

DNIT. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. **Edital 1**. Publicado nas páginas 178 a 182, na seção 3 do Diário Oficial da União nº4 de 06 de janeiro de 2006.

DNIT. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. **Edital 1**. Publicado nas páginas 138 a 141, na seção 3 do Diário Oficial da União nº103 de 02 de junho de 2009.

DNIT. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. **Relatório de Gestão 2018**. Brasília. 246 p. Disponível em:

http://www.dnit.gov.br/aceso-a-informacao/relatorio-de-gestao/RelatriodeGesto2018_DNIT_VFINALretificada.pdf. Acesso em: 27/10/2019.

Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. DNIT, 2019. **Mapa Estratégico**. Disponível em: <http://gestaoestrategica.dnit.gov.br/estrategia/mapa-estrategico-dnit>. Acesso em: 27/10/2019.

ESAF. Escola de Administração Fazendária. **Edital ESAF nº 66**. Publicado nas páginas 119 a 126, na Seção 3 do Diário Oficial da União nº 214, de 6 de novembro de 2012.

FREIRE, A. et. al. **Burocracia federal da área de infraestrutura: perfil, trajetória, atuação e percepções**. Brasília: Enap, 2016. 117 p. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2565> Acesso em: 27/10/2019.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PEREIRA, Ana Karine. Editores. **Os desafios da governança da política de infraestrutura no Brasil: aspectos políticos e administrativos da execução do investimento em projetos de grande vulto**. Rio de Janeiro: Ipea, 2018. 449 p. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33721Acesso

GOMIDE, Alexandre de Ávila. PEREIRA, Ana Karine. **Capacidades estatais para políticas de infraestrutura no Brasil contemporâneo**. Revista de Administração Pública, RAP. FGV-EBAPE. Rio de Janeiro. 52(5):935-955, set. - out. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v52n5/1982-3134-rap-52-05-935.pdf> Acesso em: 21/01/2020.

GOMIDE, Alexandre. PEREIRA, Ana Karine. MACHADO, Raphael. **Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira**. Em Burocracia e políticas públicas no Brasil:

interseções analíticas. Organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. Brasília. Ipea. Enap, 2018. 413 p. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro_Burocracia%20e%20pol%C3%A Dticas%20p%C3%BAblicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf

HERMANN, Jennifer. **Sistematização do debate sobre “desenvolvimento e estabilidade”**. Em Desenvolvimento em debate: Painéis do desenvolvimento brasileiro I / Organizadora Ana Célia Castro. Rio de Janeiro: BNDES, v.2 400 p., 2002. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3016/5/Desenvolvimento%20em%20debate%20-%20v.%202.pdf>

KALIL PIRES, A. et. al. **Gestão por competências organizações de governo**. Brasília, ENAP, 2010. 100p.

MING, Celso. **Para entender a crise**. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, 1(1), 41-47. (1984). Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451984000100010>. Acesso em 26/01/2020.

MORAES, R. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. Ciência & Educação, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v9n2/04.pdf>. Acesso em 13/03/2020.

MORAES, R. GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces**. Ciência & Educação, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v12n1/08.pdf>. Acesso em: 13/03/2020.

MORGANTTI, Patrícia Amélia Olano. **A influência da pós-graduação na carreira de gestão, planejamento e infraestrutura em ciência & tecnologia, no âmbito de uma instituição pública brasileira de fomento à pesquisa científica e tecnológica. 2019**. Tese (Doutorado) – Instituto de Ciências Básicas da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2019. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/206841>. Acesso em 15/12/2019.

SANTOS, A. R. D. **Sistemas de Remuneração, Justiça e Suporte Organizacionais**. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs). Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP 2010B. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>.

SANTOS, Marlene de Jesus Silva. **Da reforma democrática à reversão neoliberal: mudanças na estrutura administrativa brasileira e as potencialidades da crise econômica**. SER Social, v. 12, n. 26, p. 88-115, 10 ago. 2010. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/SER_Social/article/view/12709/11111 Acesso em: 21/01/2020.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A. **Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais**. Revista de Sociologia e Política, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v24n58/0104-4478-rsocp-24-58-0121.pdf>

SOUZA, Celina. **Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 27-45, jan./fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00027.pdf> Acesso em 26/01/2020.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs). Gestão de Pessoas: bases teóricas e

experiências no setor público. Brasília: ENAP 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em 27/10/2019.

STACCIARINI, M.R. **Percepção de Suporte Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.**

In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Brasília: ENAP 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf> Acesso em: 27/10/2019.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/1997-Stewart.pdf>. Acesso em 27/10/2019.

WIIG. K.M. **Application of Knowledge Management in Public Administration.** Texas. USA, 2000. Disponível em:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan020329.pdf>. Acesso em: 27/10/2019.