

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - MESTRADO PROFISSIONAL
MPPGAV/CE/UFPB

WALESKA CHRISTINA DE CASTRO GONDIM DO NASCIMENTO

A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR: Aplicabilidade no cotidiano dos servidores egressos

João Pessoa-PB

2018

WALESKA CHRISTINA DE CASTRO GONDIM DO NASCIMENTO

**A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR: Aplicabilidade no cotidiano dos servidores egressos**

Dissertação submetida ao Centro de Educação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Uyguaciara Castelo Branco.

João Pessoa-PB

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N244p Nascimento, Waleska Christina de Castro Gondim do.

A produção acadêmica da primeira turma do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior: aplicabilidade no cotidiano dos servidores egressos / Waleska Christina de Castro Gondim do Nascimento. - João Pessoa, 2018.

124 f. : il.

Orientação: Uyguciara Veloso Castelo Branco.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Capacitação dos servidores-UFPB. 2. Qualificação dos servidores-UFPB. 3. Produção acadêmica. 4. Aplicabilidade das dissertações. 5. Política de capacitação. I. Castelo Branco, Uyguciara Veloso. II. Título.

UFPB/BC

WALESKA CHRISTINA DE CASTRO GONDIM DO NASCIMENTO

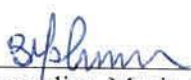
**A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR: Aplicabilidade no cotidiano dos servidores egressos**

Dissertação submetida ao Centro de Educação,
Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e
Avaliação da Educação Superior da Universidade
Federal da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre.

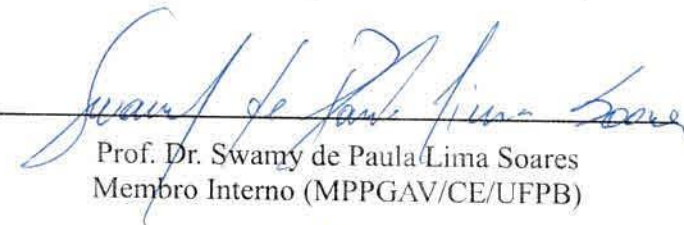
Aprovada em: 12 / dezembro / 2018.

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Uyguaciara Castelo Branco
Orientadora (MPPGAV/CE/UFPB)



Profa. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira
Membro Externo (PPGCI/CCSA/UFPB)



Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares
Membro Interno (MPPGAV/CE/UFPB)



Profa. Dra. Edineide Jezine Mesquita Araújo
1º Suplente (MPPGAV/CE/UFPB)

Dedico este trabalho à Deus pelo dom da vida e a minha família, pelo incentivo e pelo apoio nos caminhos que escolhi. Sem a ajuda de vocês, este trabalho e meus sonhos não se realizariam.

AGRADECIMENTOS

Início meus agradecimentos por DEUS, pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência. Obrigada por me permitir errar, aprender e crescer, por Sua eterna compreensão e tolerância, por Seu infinito amor, por não me permitir desistir e principalmente por ter me dado uma família tão especial, enfim, obrigada por tudo. A meus pais, Crisaldo (*in memoriam*) e Risalva, meu infinito agradecimento. Sempre acreditaram em minha capacidade e me acharam A MELHOR de todas, mesmo não sendo. Isso só me fortaleceu e me fez tentar, não ser A MELHOR, mas a fazer o melhor de mim. Obrigada por me terem dado educação e valores morais. E ao meu pai (*in memoriam*), que onde quer que esteja, nunca deixou de me amar, nem de confiar em mim. Pai, meu amor eterno. À minha mãe, amor incondicional. Mãe, você que me gerou, se dedicou plenamente a mim, devo muito a você! À minha querida Madrinha Hosana (*in memoriam*) que sempre me amou como filha e me deu todos os ensinamentos como uma mãe, meu eterno agradecimento, pelo carinho e dedicação de toda uma vida. A meu querido esposo, Waldemar Júnior, por ser tão importante em minha vida. Sempre ao meu lado, me pondo para cima e me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Devido a seu companheirismo, cuidado, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor, este trabalho pôde ser concretizado. Obrigada por ter feito do meu sonho o nosso sonho! Ao meu grande amor Matheus, que, sempre fez do momento tenso, um momento feliz, com sua alegria contagiante, seu amor, seu carinho, deixava mais leve as horas tensas, você me inspira a querer ser mais que fui até hoje! A minha Tia Zélia, que sempre se orgulha de mim, mais que uma tia, uma amiga, obrigada pelo amor, cuidado, preocupação e apoio, serei eternamente grata. A minha Tia Mércia por sempre acreditar e se orgulhar de mim, obrigada pelo amor e carinho. A minha sogra, Dona Naide, pelo carinho, incentivo e confiança em mim. A todos vocês citados acima, que, muitas vezes, renunciaram aos seus sonhos para que eu pudesse realizar o meu, partilho a alegria deste momento. Obrigada pela força!

À todas as minhas amigas, que sempre estiveram junto a mim, não importa se de longe ou de perto, mas torceram, rezaram, acreditaram e deram sua contribuição especial nessa trajetória. A vocês o meu carinho e agradecimento. Obrigada pela amizade!

Às minhas queridas amigas e companheiras de trabalho do Departamento de Economia e outros, obrigada pelo carinho, força e incentivo. Ao meu chefe do Departamento, Professor

Paulo Amilton, sempre muito gentil e flexível na permissão dos meus estudos, meu muito obrigada!

À minha querida orientadora e amiga, Professora Uyguaciara Veloso, obrigada pela disponibilidade, direcionamento e paciência na condução da minha pesquisa. Sempre muito gentil! Muito grata pelas valiosas contribuições para construção desse trabalho, estímulo e atenção especial, agradeço também por acreditar em meu potencial, e por ter me dado força nas horas que mais precisei.

Aos meus colegas da turma do mestrado, guerreiros e persistentes, que, muitas vezes, foram exemplos de solidariedade e incentivo uns para os outros, obrigada pelos momentos divididos juntos.

À equipe do CEDESP, especialmente a Nice, que, com seu carisma e jeito extrovertido, tornava as tardes de aulas teóricas mais alegres.

A todos do Programa MPPGAV, especialmente aos professores do Curso e às colegas técnicas Rose e Rachel, que são muito além de secretárias para turma.

Aos colegas e servidores, participantes desta pesquisa, obrigada pela participação e consentimento, dos relatos sobre a vivência do Mestrado, os quais ilustraram e deram sentido a esta dissertação.

Aos demais membros da banca examinadora, Professora Bernardina Freire, ao Professor Swamy de Paula, obrigada pelas contribuições valiosas na qualificação e na defesa.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram por mais essa conquista, meu muito obrigada!

Ninguém vence sozinho... OBRIGADA A TODOS!

Aprender tem tudo a ver com o existir, e o existir é fazer saltos, crescer, ir além de si mesmo. A cada momento, o ser humano é outro naquilo que lhe é essencial: o aprendizado consciente de nunca estar satisfeito consigo mesmo na busca e conquista de novos valores. E a grandeza da aprendizagem em geral é ajudar o ser humano a estruturar-se livremente, sem dogmas que o aprisionem em sua manifestação de autoconhecimento.

(Paulo Freire)

RESUMO

A política de recursos humanos na área de treinamento é imprescindível para redesenhar um novo perfil de servidor, qualificando-o para o desempenho na prestação de serviços à sociedade, preocupando-se mais com as pessoas e investindo, sobretudo, no seu bem-estar, na sua realização pessoal e profissional, por meio da capacitação e qualificação, sendo o conhecimento considerado a mola mestra para o desenvolvimento. Nessa perspectiva, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar as produções da Primeira Turma do MPPGAV e a aplicabilidade do conhecimento produzido, no cotidiano de trabalho dos servidores capacitados, na UFPB. Para levar a efeito essa pretensão, foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever a Política de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-administrativos da UFPB; compreender a dinâmica de oferta das capacitações propostas pela Política de Capacitação Institucional; caracterizar as dissertações defendidas pela Primeira Turma do MPPGAV/CE/UFPB; verificar, se houve algum produto gerado e sua importância na perspectiva dos gestores e dos servidores Técnico-administrativos quanto a sua aplicabilidade e repercussões dos seus resultados no cotidiano de trabalho, na UFPB. Tivemos como sujeito da pesquisa os vinte e um alunos concluintes da primeira turma do MPPGAV e seus respectivos gestores. O estudo adotou, em termos metodológicos, a abordagem quantitativa-qualitativa, pautado pelo método fenomenológico, que é uma abordagem teórico-metodológica para investigar a experiência vivida, também utilizando o procedimento técnico da pesquisa documental e bibliográfica. O instrumento de coleta de dados foi feito através da aplicação de questionário, e para análise dos dados, procedemos as orientações da análise de conteúdo (BARDIN, 2006). O resultado da pesquisa revelou pouco produto gerado pela primeira turma e mínima aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no Mestrado Profissional. Porém, os três únicos produtos gerados foram de grande relevância para a Instituição. Para tanto sugerimos que algumas ações devam ser preparadas para promover inovação e transformação, aperfeiçoando o processo de formação no Mestrado Profissional, a partir da seleção de projetos mais viáveis a serem aplicados na Instituição, com mudanças nos processos de formação, baseadas na utilização mais eficaz das experiências profissionais de gestão nas Universidades.

Palavras-Chave: Capacitação dos Servidores-UFPB. Qualificação de Servidores-UFPB. Produção acadêmica. Aplicabilidade das dissertações. Política de Capacitação.

ABSTRACT

The human resources policy in the training area is essential to redesign a new server profile, qualifying it for performance in providing services to society, caring more about people and investing, above all, in their well-being, in their personal and professional fulfillment, through the qualification and qualification, being the knowledge considered the master spring for the development. In this perspective, the present research had as general objective to analyze the productions of the First Class of MPPGAV and the applicability of the knowledge produced, in the daily work of the trained servants, in the UFPB. In order to carry out this claim, the following specific objectives were outlined: describe the Training and Improvement Policy for the Technical-administrative Servers of the UFPB; understand the dynamics of the offer of training proposed by the Institutional Capacity Building Policy; characterize the dissertations defended by the First Panel of MPPGAV/CE/UFPB; verify if there was any product generated and its importance from the perspective of managers and Technical-administrative servers as to their applicability and repercussions of their results in the daily work at the UFPB. We had as subject of the research the twenty-one graduating students of the first MPPGAV class and their respective managers. The study adopted, in methodological terms, the quantitative-qualitative approach, guided by the phenomenological method, which is a theoretical-methodological approach to investigate the lived experience, also using the technical procedure of documentary and bibliographic research. The instrument of data collection was done through the application of a questionnaire, and to analyze the data, we proceeded the guidelines of the content analysis (BARDIN, 2006). The result of the research revealed little product generated by the first group and minimum applicability of the knowledge acquired in the Professional Master's Degree. However, the only three products generated were of great relevance to the Institution. Therefore, we suggest that some actions should be prepared to promote innovation and transformation, improving the training process in the Professional Master's Degree, from the selection of more viable projects to be applied in the Institution, with changes in training processes, based on the most effective use of professional management experiences in universities.

Keywords: Training of the UFPB-Servers. Qualification of Servers-UFPB. Academic production. Applicability of dissertations. Training Policy. Think from your goal.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow.....	28
FIGURA 2 - Quatro etapas de treinamento.....	38
FIGURA 3 - Organograma da Progep.....	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Principais períodos e marcos legais da Gestão de Pessoas APF (Administração Pública Federal)	26
QUADRO 2 - Conceitos relacionados com a Formação continuada dos TAE's	56
QUADRO 3 - Objetivos do Plano de Capacitação.....	66
QUADRO 4 - Alguns programas de capacitação e qualificação na área de gestão, oferecidos aos servidores Técnico-administrativos da UFPB.....	67
QUADRO 5 - Setor de Lotação dos respondentes Técnico-administrativos.....	84
QUADRO 6 - Produto Final da primeira turma.....	91
QUADRO 7 - Críticas e sugestões mais relevantes ao Programa pelos TAE's.....	93
QUADRO 8 - Tempo de experiência na Gestão	95
QUADRO 9 - Contribuição dos TAE's para a melhoria do desempenho das atividades gerais da Instituição.....	99
QUADRO 10 - Críticas e sugestões mais relevantes dadas pelos gestores ao MPPGAV.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Percentual de Dissertações produzidas por TAE's da UFPB por categoria.....	78
GRÁFICO 2 - Nível dos cargos dos respondentes Técnico-administrativos.....	83
GRÁFICO 3 - Permanece no mesmo setor durante o mestrado.....	85
GRÁFICO 4 - Motivação para participar do treinamento.....	87
GRÁFICO 5 - Atendimento às expectativas dos Técnico-administrativos pelo Programa.....	88
GRÁFICO 6 - Dificuldades na aplicação dos conhecimentos adquiridos.....	89
GRÁFICO 7 - Se a Dissertação gerou algum Produto Final.....	91
GRÁFICO 8 - Se o produto final ou sugestões após o resultado da pesquisa estão sendo utilizados na UFPB.....	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Dissertações produzidas por TAE's da UFPB por categoria.....	77
TABELA 2 - Sexo e Faixa etária dos respondentes Técnico-administrativos.....	82
TABELA 3 - Oportunidade de Função Gratificada na UFPB em decorrência do Mestrado Profissional.....	86
TABELA 4 - Avaliação dos Gestores ante às mudanças de comportamento, desempenho e satisfação dos capacitados, no trabalho.....	95
TABELA 5 - Se há dificuldade para obter liberação por parte da chefia.....	97
TABELA 6 - Se os TAE's encontram dificuldades para aplicar os conhecimentos obtidos na qualificação.....	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÃO

APCN – Aplicativo para Proposta de Cursos Novos

APF – Administração Pública Federal

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação

CCTA – Centro de Comunicação, Turismo e Artes

CQV – Coordenação de Qualidade de Vida

CD – Cargo de Direção

CF – Constituição Federal

CMP – Curso de Mestrado Profissional

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FG – Função Gratificada

IFES – Instituto Federal de Ensino Superior

LAI – Lei de Acesso à Informação

LNC – Levantamento das Necessidades de Capacitação

MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

MPGOA – Mestrado Profissional de Gestão em Organização Aprendentes

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PCQ – Plano de Capacitação e Qualificação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PDCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-administrativos em Educação

PRPG – Pró-Reitoria de Pós Graduação

PET – Programa de Educação Tutorial

SGPC – Sistema de Gestão de Pessoas por competências

TAE'S – Técnico administrativos em Educação

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	PERCURSO METODOLÓGICO.....	21
2.1	NATUREZA E TIPOLOGIA DA PESQUISA	22
2.2	UNIVERSO E AMOSTRA	23
2.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	23
3	O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRATAÇÃO PÚBLICA: Pessoas competentes, melhores resultados	25
3.1	BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	26
3.2	POLÍTICAS DE MODERNIZAÇÃO DO ESTADO.....	31
3.3	GESTÃO E EFICIÊNCIA.....	34
3.4	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) DE PESSOAS	36
3.4.1	Levantamento das necessidades de treinamento	39
3.4.2	Planejamento e programação	39
3.4.3	Execução ou implementação do treinamento.....	40
3.4.4	Avaliação dos resultados do treinamento	41
3.5	POLÍTICA NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS.....	41
3.6	PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE).....	46
3.7	O CONHECIMENTO COMO ELEMENTO PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO	51
4	PRÓ REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP) NA UFPB.....	53
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES.....	57
4.2	PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) – A UFPB E SEUS DESAFIOS	58
4.3	PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFPB	62
4.3.1	A capacitação como proposta de mudança organizacional	63
4.3.2	O planejamento das ações de capacitação e de qualificação na UFPB.....	64
4.3.3	O aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação	67
5	A UFPB E O MPPGAV: Capacitação e Aplicabilidade	69

6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	74
6.1	A PRODUÇÃO DA PRIMEIRA TURMA: Filhos gestados e nascidos	74
6.1.1	Os frutos produzidos: analisando as dissertações defendidas	77
6.2	O QUE PENSAM OS SERVIDORES SOBRE SUA CAPACITAÇÃO?	81
6.2.1	Perfil dos servidores Técnico-administrativos pesquisados, Nível dos Cargos ocupados e Setor de Lotação	82
6.2.3	Percepções e Motivações dos Servidores Técnico-administrativo sobre o programa do Mestrado Profissional – MPPGAV	87
6.3	O QUE PENSAM OS GESTORES SOBRE O DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS?.....	95
6.3.1	Perfil dos Gestores e algumas percepções sobre os TAE's capacitados	95
6.3.2	Contribuições dos TAE's, Críticas e Sugestões dos Gestores sobre o programa do Mestrado Profissional – MPPGAV	99
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	1033
	REFERÊNCIAS	1077
	APÊDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido -TCLE.....	1144
	APÊNDICE B - Questionário direcionado aos servidores técnico-administrativos da UFPB	1177
	APÊNDICE C – Questionário direcionado aos gestores da UFPB	1200
	ANEXO A – Comprovante de envio do projeto	1233

1 INTRODUÇÃO

Nas sociedades contemporâneas, eficiência, transparência e satisfação são demandadas de todas as esferas da administração pública. A consolidação da democracia pressupõe o empoderamento do cidadão, ou seja, uma perspectiva onde este passou a ser cliente ou usuário dos serviços públicos, assumindo um papel cada vez mais relevante na cobrança de resultados, que devem ter sido traduzidos em melhorias efetivas na qualidade dos serviços prestados pelas instituições. Para que tais melhorias fossem alcançadas, tornou-se imprescindível a capacitação e a valorização dos servidores.

Desde a década de 1990, verificou-se grande esforço da Administração Pública para profissionalizar e modernizar o setor público brasileiro, modificando sua atuação perante a sociedade. A política de recursos humanos na área de capacitação é imprescindível para redesenhar um novo perfil de servidor, qualificando-o para o desempenho na prestação de serviços à sociedade.

Os cursos de mestrado profissional são um fenômeno relativamente recente na pós-graduação *stricto sensu* brasileira. Foram reconhecidos e institucionalizados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (Capes) por meio da Portaria nº 080 de 16 de dezembro de 1998 (BRASIL, 1998). Para sua validação, tomou-se por base o Parecer nº 977 de 3 de dezembro de 1965 do Conselho Federal de Educação, no qual a educação profissional é abordada como uma necessidade, apontando dentre os motivos fundamentais para instauração do sistema de cursos de pós-graduação “assegurar o treinamento eficaz de técnicos e trabalhadores intelectuais do mais alto padrão para fazer face às necessidades do desenvolvimento nacional em todos os setores” (BRASIL, 1965).

O Mestrado Profissional foca na qualificação profissional daqueles que atuam em organizações públicas, privadas ou do terceiro setor a partir do fomento de pesquisa de natureza aplicada. Fischer (2005) defende uma complementariedade entre as modalidades de mestrado e afirma que os CMP devem ser vistos como experiências de inovação e reinvenção das práticas acadêmicas. O processo de aprendizagem de profissionais praticantes que assumem o papel de alunos demanda mudanças no currículo e faz com que os professores repensem sua prática docente e possam fazer trocas com os alunos de forma que a aprendizagem seja potencializada a partir da experiência. Desta forma, os CMP apresentam relevância social, inclusive internamente, dentro do ambiente acadêmico. Esta atuação dos mestrados profissionais pode contribuir para que a universidade mantenha suas funções

reflexivas, já que essa é uma função social (RIBEIRO, 2010). Além disso, é uma oportunidade de fomentar maior integração da universidade com os problemas da sociedade e, no caso da Administração, o desenvolvimento de práticas inovadoras para beneficiar as organizações e a sociedade. As tendências mundiais de uma “educação submissa às exigências da economia do saber” (LESSARD; CARPENTER, 2016), levam à busca de resultados pautados na eficiência e eficácia, com o ideal de competência o mais perto possível do campo prático, ou na qualidade dos serviços criados.

A motivação pessoal ao estudo deste tema ocorreu pela experiência de trabalhar na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, na qual se desenvolve todo o processo de avaliação e capacitação dos servidores Técnicos Administrativos. Por isso, surgiu uma necessidade de analisarmos a percepção dos servidores após essas capacitações e aperfeiçoamentos. A implantação da Lei nº 11.091/2005, que é o Plano de Cargo e Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos, trouxe uma realidade e fomentou o suporte institucional para a melhoria da qualidade do trabalho produzido no interior de cada organização, principalmente, no segmento Técnico-Administrativo. Conhecer essa realidade bem particular permitiu identificar mudanças bem próprias dessa cultura institucional, podendo descobrir elementos que puderam colaborar com a mudança de ritmo e caminhada do referido Plano de Cargo e Carreira.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), tem por finalidade precípua o estabelecimento de normas, princípios e diretrizes que nortearão o aprimoramento profissional dos servidores, bem como a distribuição destes servidores no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), de modo a favorecer o aproveitamento mais eficaz de suas competências individuais, adequando-as às necessidades institucionais, implementadas por meio de programas, projetos e outras ações consideradas necessárias à sua consolidação. A adoção de uma nova carreira aos técnicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) introduziu uma concepção dinâmica e abriu possibilidades de evolução, estabelecendo incentivos de progressão por capacitação e aperfeiçoamento profissional. O PCCTAE diferencia-se dos demais planos de cargos e salários aplicados à Administração Pública, por trazer, não só, uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos à gestão institucional e conceitos inovadores, rompendo com as mesmices na Gestão Pública, além da defesa de uma política de Estado¹ Os incentivos de progressão por capacitação e

¹ De acordo com Chiavenato, “Estado é a organização burocrática que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território. O Estado é, portanto, a única estrutura organizacional que possui o

aperfeiçoamento profissional almejam promover o desenvolvimento do servidor em três esferas: na perspectiva do planejamento estratégico da instituição, do desenvolvimento organizacional e no cumprimento de sua função social, de suas metas e objetivos.

A incorporação e manutenção da Gestão de Pessoas nas organizações representou temática central das discussões contemporâneas sobre gestão administrativa. As explicações variadas sobre esta representação convergiram para a defesa de que, na era da informação, o conhecimento singularizou o recurso organizacional mais importante, o que permitiu o entendimento de que o capital intelectual pôde ser considerado uma riqueza organizacional (DAVENPORT, 1998). Teve-se a compreensão, então, de que foram as pessoas que fizeram a organização, tornando visíveis os resultados de qualquer ação.

Neste contexto, a capacitação revestiu-se de importância na gestão de pessoas. Empregou o termo capacitação de forma similar aos vocábulos treinamento, desenvolvimento e formação. Nessa perspectiva, optou-se por adotar, neste trabalho, o termo capacitação, utilizando-o no sentido de ser um processo para preparar, capacitar os trabalhadores a fim de melhorar a qualidade do desempenho das suas funções.

Assim, os profissionais podem contribuir para o crescimento e sucesso das Universidades. Chiavenato (2008) ressaltou-se que as organizações são dependentes das pessoas para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las funcionar; não existem organizações sem a presença de pessoas, todas necessitam das mesmas para obter sucesso e continuidade.

Lévy (2003) evidencia a importância de construir ferramentas e buscar mecanismos para determinar o valor dos ativos intangíveis², que são relacionados com novos conhecimentos na organização, ou seja, são aqueles que geram benefícios futuros e não possuem, necessariamente, uma materialização física ou financeira, são ativos baseados no conhecimento.

O insumo conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da organização e precisa-se de um método estruturado para aplicação e, principalmente, avaliação do retorno do treinamento.

Nessa perspectiva, as IFES passaram a ter instrumentos da gestão que promoveram nos técnico-administrativos o desenvolvimento profissional contínuo e a percepção de que são

“poder extroverso”, ou seja, o poder de constituir unilateralmente obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites” (CHIAVENATO, 1999, p. 127).

² O capital intelectual é o resultado da aferição do conhecimento com objetivos econômicos [...]. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, na medida em que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.64).

sujeitos no processo de trabalho e na carreira, por meio da participação no planejamento, na avaliação institucional de desempenho e da capacitação, necessários ao cumprimento dos objetivos da instituição. Essa nova realidade fomentou o suporte institucional para a melhoria da qualidade do trabalho produzido no interior de cada organização, principalmente, no segmento técnico-administrativo.

Percebeu-se que alguns servidores participaram das capacitações e aperfeiçoamentos apenas para obter suas progressões funcionais, não se importando com a melhoria de se ter uma excelência no atendimento e serviços. Diante disso, coube ressaltar a importância da capacitação para melhor contribuição do servidor técnico e seus gestores no cotidiano de suas atribuições, trazendo mais **eficiência** e **eficácia**³ para o serviço público. Para aprofundar essas reflexões, temos como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a aplicabilidade das dissertações defendidas pela Primeira Turma do MPPGAV no cotidiano de trabalho dos servidores capacitados na UFPB?

De modo a responder à questão norteadora deste trabalho, definimos, como **objetivo geral**, analisar a aplicabilidade das dissertações da Primeira Turma do MPPGAV no cotidiano de trabalho dos servidores capacitados na UFPB.

Para levar a efeito essa pretensão, foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever a Política de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-administrativos da UFPB; compreender a dinâmica de oferta das capacitações propostas pela Política de Capacitação Institucional; caracterizar as dissertações defendidas pela Primeira Turma do MPPGAV/CE/UFPB; verificar, se houve algum produto gerado e sua importância na perspectiva dos gestores e dos servidores Técnico-administrativos quanto a sua aplicabilidade e repercussões dos seus resultados no cotidiano de trabalho, na UFPB.

O trabalho está estruturado em cinco tópicos. A presente introdução, abordando o tema, o problema de pesquisa, a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa e seus objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, são expressos os procedimentos metodológicos, a natureza da pesquisa, universo e amostra, bem como, o instrumento utilizado na coleta de dados.

O terceiro capítulo discorre sobre a importância da Gestão de Pessoas e acerca do Estado e Política Educacionais, a formação e a Gestão da Política de Recursos Humanos nas

³ À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a **eficiência** (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por 4 aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a **eficácia** (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ainda no referido capítulo são expostos o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), a Política Nacional de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Públicos e um tópico descrevendo conceitos e aplicações sobre treinamento, desenvolvimento e educação.

O quarto capítulo aborda o processo de capacitação na UFPB, seu planejamento, o aproveitamento das habilidades adquiridas após o processo de capacitação e qualificação.

O quinto capítulo, que trata da análise dos dados, inclui os resultados e as discussões pertinentes à questão da pesquisa, dentre elas, a caracterização da Universidade e a perspectivas dos Servidores.

Do último capítulo, constam as Considerações Finais relativas à temática proposta e indicações para estudos futuros.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Este trabalho busca avançar o conhecimento sobre as relações entre capacitação de pessoal e aprendizagem organizacional na Primeira Turma do Mestrado Profissional de Gestão de Avaliação da Educação Superior na UFPB (MPPGAV), por meio do delineamento de um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação organizacional de competências individuais desenvolvidas em programas formais de capacitação. O enfoque metodológico utilizado foi qualitativo, pautado pelo método fenomenológico, que é uma abordagem teórico-metodológica para investigar a experiência vivida.

O método fenomenológico, conforme Masini (1989), apresenta consistência e legitimidade em estudos científicos que enfatizam a experiência vivida do homem e sua significação, principalmente, quando não é possível explicá-la por uma relação de causa e efeito, reduzindo-a a normas, princípios, definições ou conceitos previamente estabelecidos.

Uma fenomenologia é a vontade dupla de coligir todas as experiências concretas do homem e não somente suas experiências de conhecimento, como ainda suas experiências de vida de civilização, tais como se apresentam na história, e de encontrar, ao mesmo tempo, neste decorrer dos fatos, uma ordem espontânea, um sentido, uma verdade intrínseca, uma orientação tal que o desenvolver-se dos acontecimentos não apareça como simples sucessão (PONTY, 1973).

Como suporte à fundamentação teórica, foi utilizado o procedimento técnico da pesquisa bibliográfica, tendo os seguintes descritores: “Capacitação de pessoal”, “Servidores Públicos”, “Qualificação”, “Treinamento e Desenvolvimento”.

O enfoque da pesquisa foi quantitativo-qualitativo para responder às questões particulares com um nível de realidade que não pode ser quantificado por envolver concepções pessoais e aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas. E no aspecto quantitativo permite um cruzamento de dados maior, e o valor da pesquisa cresce juntamente com a validação das informações. Através da pesquisa, também produzimos conhecimentos e ao mesmo tempo contribuimos para o processo de aprendizagem. Considerando que a pesquisa buscou identificar de que maneira ocorre o retorno do conhecimento adquirido por seus técnicos em seus locais de trabalho, o que seria chamado de “Avaliação de Impacto”.

Como fonte primária, foi analisada a produção acadêmica da Primeira Turma do MPPGAV, relativa aos servidores da UFPB, identificando: tema, problema de pesquisa, metodologia, conclusões/aplicações e produto gerado (se houver).

As fontes secundárias constam de legislação, revisão bibliográfica, pesquisa em artigos, e informações necessárias extraídas dos documentos oficiais.

Nesse âmbito, assume importância crucial a seleção, capacitação e profissionalização dos servidores, como também o desenvolvimento de habilidades gerenciais de seus dirigentes. Para que haja tal mudança, qualquer modelo de gestão adotado deve investir no servidor, valorizando-o e buscando, pelo desenvolvimento de seus conhecimentos, suas habilidades e experiências, alinhadas à missão, à visão e aos valores organizacionais, atingir o crescimento qualitativo da Instituição

2.1 NATUREZA E TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para orientar as etapas desse estudo, como já dito anteriormente, utilizamos o método fenomenológico que, para Martins (1992), busca a compreensão do fenômeno interrogado, não se preocupando com explicações e generalizações. O pesquisador não parte de um problema específico, mas conduz sua pesquisa a partir de um questionamento, de uma indagação acerca de um fenômeno, o qual precisa ser situado, ou seja, estar sendo vivenciado pelo sujeito. O método fenomenológico, segundo Masini (1989), não pretende ser empírico ou dedutivo, mas descritivo. Esse método tem como finalidade a descrição do fenômeno em si, tal como ele se apresenta, sem reduzi-lo a algo que não aparece.

É importante ressaltar, de acordo com Martins (1992), que a trajetória do estudo fenomenológico tem a finalidade de estabelecer um contato direto com o fenômeno vivido pelo sujeito pesquisado. Para compreender esse fenômeno é necessário recorrer ao discurso, à descrição mais ampla do sujeito com o intuito de conseguir uma maior aproximação com a densidade semântica do fenômeno.

Justifica-se o estudo sobre a temática pesquisada pelo fato de haver poucos estudos na área de avaliação dos programas de desenvolvimento profissional dos técnico-administrativos das instituições federais de Ensino Superior. Conhecer essa realidade bem particular permite identificar mudanças bem próprias dessa cultura institucional, podendo descobrir elementos que possam colaborar futuramente com a mudança de ritmo e caminhada do referido programa e com a melhoria no cotidiano dos setores que receberão esses servidores qualificados. Nessa perspectiva, a revisão bibliográfica e os aspectos extraídos dos documentos oficiais, juntamente com o que relatam os pesquisados, demandam elementos mais pertinentes para se apreender e compreender o fenômeno investigado, neste caso o que

narram os gestores da UFPB sobre o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o retorno da qualificação obtida pelos seus servidores.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O programa contava com 40 servidores técnico-administrativos em sua Primeira Turma. Para a realização desta pesquisa, consideramos a amostra intencional composta de **21 servidores técnico-Administrativos**, vinculados à UFPB, que participaram da Primeira Turma do Mestrado Profissional (MPPGAV), no ano de 2015, e seus 21 respectivos gestores.

2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram instrumentos de coleta de dados os relatórios de aplicação do levantamento das necessidades de treinamento anual (LNT) da Divisão de Formação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, que se configuram como um conjunto de ações que vão desde do o preenchimento das fichas até o fechamento dos diagnósticos. Também foi aplicado um questionário aberto com os servidores e seus gestores, constituído de uma série ordenada de perguntas abertas sobre o programa de capacitação e aperfeiçoamento em curso, além de perguntas relativas às percepções e repercussões dessa política para os técnico-administrativos na execução das suas atividades, possibilitando uma análise do retorno da qualificação adquirida pelo servidor concluinte da Primeira Turma do MPPGAV, após a realização do Mestrado Profissional para o seu setor de trabalho, com a aplicação dos conhecimentos obtidos, para a melhoria da gestão na UFPB.

Pode-se definir questionário como instrumento de coleta composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. De acordo Gil (2008, p. 122), “O questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados, possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio.” As vantagens de se usar esse tipo de instrumento para coleta dos dados é que a avaliação é uniforme e se pode atingir um maior número de pessoas em menos tempo, ocasionando uma economia de tempo, uma vez que abrange várias pessoas simultaneamente.

Com os dados adquiridos, as respostas foram organizadas e analisadas, através de um exame minucioso dos dados e, posterior, codificação. Na análise das informações, foi feita a interpretação dos dados, com explicações e especificação, chegando as conclusões possíveis, apresentando os resultados considerados relevantes.

A pesquisa documental também subsidiou o estudo, sendo analisadas as Leis nº 11.091/2005 e nº 8.112/90, o Decreto nº 5.707/2006, entre outras, assim também como o PDI 2014-2018.

Os dados obtidos na pesquisa documental, nos planos e projetos de capacitação e aperfeiçoamento profissional, escritos ou não, constituíram o que os metodólogos denominam de “fontes primárias” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 157).

Com a definição da técnica de pesquisa e dos instrumentos de coleta de dados, a pesquisa foi realizada respeitando-se as seguintes etapas descritas a seguir:

1ª etapa - Análise documental relacionado à área de capacitação da UFPB.

Inicialmente foi realizada à análise dos documentos referentes à organização no que tange a atual política de capacitação dos servidores da UFPB. Os documentos consultados foram: o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB (2014-2018), as Leis nº 11.091/2005 e nº 8.112/90, o Decreto nº 5.707/2006, os Relatórios de gestão e de capacitação dos últimos 2 anos.

Depois da análise, foram investigadas como se desenvolvem as ações de capacitação da UFPB.

2ª etapa - Elaboração e Aplicação dos Questionários.

Após a análise documental, foi realizada a elaboração da versão final do questionário com questões abertas. A aplicação do questionário aconteceu nas unidades de trabalho no campus da UFPB, nas quais estão lotados os servidores Mestres que terminaram na Primeira Turma do MPPGAV, da UFPB.

3ª etapa - Verificação e Análise dos resultados finais.

Com os questionários devidamente organizadas e interpretados, foram analisadas a percepção dos servidores técnico-administrativos e de seus Gestores participantes da pesquisa sobre a capacitação na UFPB. Foram investigadas as expectativas e repercussões sobre o processo de capacitação (levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação), com vistas à melhoria da gestão da capacitação da UFPB.

3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Pessoas competentes, melhores resultados

A área de gestão de pessoas no setor público passou por importantes alterações nas últimas décadas; e, no caso brasileiro, os últimos 10 anos foram cruciais para a efetivação dessas mudanças. Nesse período, algumas políticas foram reformuladas; dentre elas, normas e procedimentos foram regulamentados para a criação de novos perfis de qualificação profissional.

Bergue (2007, p. 18) define gestão de pessoas no setor público como:

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. “Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando as seguintes seções: seção administrativa, seção de controle, seção financeira e seção de assistência social” (SANTOS, 2006, p. 97).

Em tempos recentes, a área de gestão de pessoas no setor público sofreu alterações com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que determinou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), inserindo a gestão por competências como mecanismo de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. O decreto trouxe inovações na arena pública, ao determinar diretrizes que enfatizam o desenvolvimento de competências individuais dos servidores públicos, com o intuito de atingir os objetivos institucionais (BRASIL, 2006a).

Percebe-se que, na gestão por competências, há uma mobilidade, o foco não está no cargo, mas no desempenho do indivíduo para potencializar todas as suas características, qualidades, competências e poder ampliar essa atuação não só em relação aos cargos, mas também em função da entrega que ele pode proporcionar ao setor público, alinhada à estratégia da organização.

Portanto, no contexto das Instituições Públicas, o plano de capacitação pode ser compreendido como o processo de aprendizagem por meio do qual podem ser desenvolvidas competências. Desse modo, percebe-se que ele se constitui como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de

competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.” (Brasil, 2006a).

3.1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A história da gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF) é apresentada em quatro períodos: 1) a década de 1930; 2) os anos de 1960 e 1970; 3) o início da década de 1990; e, 4) a segunda metade de 1990. Assim, demonstra-se a seguir, de maneira sucinta, os atos normativos e objetivos de cada período histórico no Quadro 1 (MPOG, 2012).

Quadro 1 - Principais períodos e marcos legais da gestão de pessoas da APF

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	OBJETIVOS
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criar o Conselho Federal do Serviço Público.
	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criar o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Apresentou-se como um órgão que visava constituir um serviço público profissional brasileiro.
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Estabelecer novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal. Foi a primeira norma que regulamentou as relações entre Estado e servidores.
Década de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Iniciar a reforma administrativa pautado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle. Também possibilitou a estruturação dos sistemas de atividades auxiliares.
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Criar o Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional. Também desenvolver as áreas de pagamento, aposentadoria e capacitação.
Segunda metade da década de 1990	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Regulamentar a participação de servidores públicos em ações de capacitação.
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituir a Política Nacional de Capacitação dos servidores e suas diretrizes.
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Fonte: Adaptado do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do MPOG (2012).

A expressão **gestão estratégica de pessoas** ou **gestão estratégica de recursos humanos** surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e das fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009, p. 27).

Gestão estratégica de pessoas é um modelo centrado em ações operacionais, modelo orientado para a conexão entre pessoas e a estratégia organizacional. Como ideia de um alinhamento estratégico, se sugere uma gestão de pessoas próxima a alta administração, colocar as pessoas no centro das organizações. A gestão de pessoas tem função integradora da organização, é um compromisso de todos que nela fazem parte, é um processo relacional que envolve a liderança e os membros da equipe. Mas é preciso capacitar os líderes. O gestor acima de tudo tem que ser um educador, esse é o desafio. Alguém que capaz de ensinar, e que captura a leitura de cada um dos membros da equipe, que seja capaz de converter essa leitura numa prática para saber lidar com cada um dentro da organização. Atuar sempre com parceria com os gestores.

Para Campos e Verni (2006), os gestores universitários devem conseguir aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Todo esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser valorizadas, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior. De fato, a grande dificuldade das IFES ainda são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas (SOUZA, 2009).

Segundo Chiavenato (1999, p. 4), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Partindo do pressuposto de que as atividades das organizações são desenvolvidas por pessoas, e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas é de não administrar recursos humanos nem administrar pessoas e sim administrar com as pessoas. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para canalizar a integração dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto, assim permitindo-se a conceituação e a importância da gestão com pessoas.

Os Recursos Humanos atualmente estão tendo mais função operacional, pode-se melhorar fazendo uma atuação mais conjunta, mais sinérgica, entre as áreas de recursos humanos, ou seja, haver um alinhamento entre pontos estratégicos e organizacionais. Tem que haver mais estímulos em termos de capacitação e desenvolvimento do pessoal, trabalhar em parcerias com todo pessoal. É desejável um perfil de gestor que coordene bem a sua equipe, para que consiga bons resultados. O desenvolvimento de um novo modelo de gestão de pessoas prevê uma dinamicidade, a possibilidade de se explorar a potencialidade do indivíduo no âmbito de suas características pessoais, conhecimentos que se possa ter.

Silva (2002, p. 224), por sua vez, afirma que:

O principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz. Neste pensamento é que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação juntos aos colaboradores.

Não se pode falar em motivação, sem se falar da teoria da “hierarquia das necessidades”, formulada por Abraham Maslow (1943). Segundo Higasi (2001), Maslow identificou e hierarquizou as necessidades humanas básicas, da seguinte maneira:

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (1943), apresentado por Chiavenato (2004)

1. **Necessidades fisiológicas:** o que é necessário para a manutenção da própria vida, como alimentação, teto, sono, sexo.
2. **Necessidades de segurança:** o que é preciso para proteção e para estar livre do perigo físico e obter estabilidade no emprego.
3. **Necessidades de afiliação ou aceitação (social):** as pessoas têm necessidade de se sentirem aceitas e pertencentes a um grupo, bem como ter amizades.
4. **Necessidades de estima:** é preciso ser estimado e respeitado, ter prestígio, poder, status, etc.
5. **Necessidade de auto-realização:** São as necessidades mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.

Quem se qualifica, tem mais possibilidades de desenvolver suas habilidades e competências e ainda de crescer dentro do plano de carreira.

O servidor, para melhor produzir, também precisa ter suas necessidades atendidas, como demonstra a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, segundo o qual as necessidades humanas estão postas em cinco níveis, citados acima. Nesse sentido, a UFPB por meio da PROGEP, desenvolveu o programa de Saúde e Qualidade, no qual o servidor é visto na sua totalidade, na sua integridade. Considerando a saúde, ambiente institucional, melhoria salarial, valorização, educação continuada. Foi firmado, então, um convênio institucional com plano de saúde subsidiado através da GEAP, considerando este anseio da categoria realizado.

Ainda segundo a teoria de Maslow (1954), não é necessário que uma necessidade esteja totalmente satisfeita para surgir potencialmente uma outra. Geralmente, as pessoas estão parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades básicas. O indivíduo predisposto e motivado no seu ambiente organizacional busca aquisição e aprimoramento de conhecimentos.

Entretanto, surge uma Teoria Contemporânea, chamada ERG, que significa (existência, relacionamento e crescimento), desenvolvida por Clayton Alderfer (ALDERFER; SCHNEIDER, 1973, p. 490), da Universidade de Yale, que vem apresentar o atual estado da arte de explicar a motivação dos trabalhadores. Esta Teoria trabalhou em cima das hierarquias das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor. Na Teoria ERG, há apenas três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento. A Existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Isto inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de relacionamento dizem respeito

ao desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa de interação com outras pessoas para ser atendido, e compara-se às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. As necessidades de crescimento tem relação com um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características incluídas sob auto-realização. Além de substituir as cinco necessidades por apenas três, a Teoria ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. Portanto, a Teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças dos indivíduos, representando uma versão mais válida e atualizada da hierarquia das necessidades de Maslow.

De acordo com a definição de Bergue (2007), se vê uma necessidade de capacitação do servidor público que venha a atender as necessidades individuais de auto realização, pois a partir daí o indivíduo que estiver predisposto e motivado no seu ambiente organizacional buscará adquirir e aprimorar seus conhecimentos. A motivação interior abre novas oportunidades para que o servidor se capacite e assuma novos desafios em sua vida profissional, tendo como principais fatores motivacionais as necessidades humanas, que são o que levam o indivíduo a agir de determinada maneira ou a tentar alcançar determinado objetivo.

E, para melhoria da eficiência, as instituições estão investindo no capital humano⁴ em que o talento e a capacidades são vistos como fatores concorrentes no mercado de trabalho e essa habilidade dos colaboradores é reconhecida pelos gestores das organizações. Os gestores devem estimular ações que promovam a capacitação do seu capital humano para torná-lo competente para exercer suas atividades, na organização (MARCELINO, 2003; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Segundo Amaral (2006), a nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas (Decreto nº 5.707, de 23/02/2006) tem visão estratégica. Considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências que visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.

⁴ Capital humano tem um conceito relativamente recente, que começou a ser debatido no final da década de 1980, fruto do choque entre o discurso de valorização dos funcionários por parte das empresas, e suas ações na prática cotidiana (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000).

A política de gestão de pessoas no setor público corresponde ao alcance do perfil para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatórios ao cidadão (MARCONI, 2004).

O desempenho das pessoas é medido a partir dos resultados que as pessoas alcançam, algumas atividades da área de pessoal passam realmente a assumir uma importância significativa como, por exemplo: treinamento, desenvolvimento, geração de capacidade criativa e outras coisas que realmente servem como instrumentos básicos para que as pessoas não sejam mais vistas simplesmente como mão-de-obra, mas elas passem a ser vistas como recursos que podem evidentemente ajudar no sucesso da organização.

Portanto, a partir de um novo modelo e de uma nova visão sobre pessoas dentro da organização, passa a ser entendida como **pessoas do conhecimento** que, após uma série de informações que vão adquirindo, podem discernir qual deve ser a sua atuação a fim de que os objetivos institucionais possam ser alcançados. Entende-se que o líder terá um papel fundamental nesse desenvolvimento de pessoas dentro da organização, que é estar atento as essas transformações, assegurando que as pessoas que trabalham com ele possam ir agregando esses elementos, a fim de que, juntos, tenham condições de construir uma realidade nova.

3.2 POLÍTICAS DE MODERNIZAÇÃO DO ESTADO

O Estado é constituído, de um lado, pela Lei e pelas políticas públicas e, de outro, pela administração pública – esta entendida como organização pública soberana. O estado brasileiro, no início do século XX, era um estado oligárquico e patrimonial, no seio de uma economia agrícola mercantil e de uma sociedade de classes mal saída do escravismo. Cem anos depois, é hoje um Estado democrático, entre burocrático e gerencial, presidindo sobre uma economia capitalista globalizada e uma sociedade que não é mais principalmente de classes, mas de estados: uma sociedade pós-industrial (BRESSER-PEREIRA, 2011).

Na evolução da gestão pública no Brasil, tivemos três fases: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Historicamente, a administração pública brasileira, em termos de modelo de gestão, vivenciou esses três estágios, que reproduzem as políticas, os valores e os aspectos sociais predominantes em cada época e que também foram influenciados pela evolução institucional do Estado em relação à democracia e ao capitalismo (PEREIRA, 1997). A necessidade de adequações e transformações, impostas ao longo dos anos, passou a ser um desafio para a administração pública, com destaque à velocidade das mudanças e dos avanços tecnológicos que afetam a

natureza e a gestão dos processos de trabalho e as novas demandas postas ao trabalhador, em termos de qualificação e desempenho (BASTOS, 2004).

O aparelho do Estado, no Patrimonialismo, é entendido como uma extensão do palácio soberano. Essa prática é típica dos Estados que antecederam o capitalismo industrial, particularmente das monarquias absolutas, e sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos por meio do clientelismo (BRESSER PEREIRA, 2000; PINHO, 2001; PACHECO, 2002). Na Administração Patrimonialista, pressupõe-se que o patrimônio e a gestão sejam do Estado. Embora a finalidade do Estado seja servir aos cidadãos, indistintamente, muitas vezes ocorre uma apropriação indevida dos recursos para a serventia dos “amigos do rei”, desvirtuando o papel da máquina pública, na medida em que esta não visa ao interesse público.

A Reforma Burocrática iniciada em 1936, durante o governo de Getúlio Vargas, foi marcada pela introdução dos princípios da administração pública burocrática e a formação de um corpo burocrático profissional, cujo marco é a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, numa tentativa de superar a administração patrimonialista vigente à época, mas cujos traços podemos perceber ainda hoje sob a forma de clientelismo. Segundo Bresser Pereira (1996), a criação do órgão, além de ter sido a primeira reforma administrativa brasileira, significou também a “afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica” (1996: p.273).

A partir da década de 1990, o Estado teve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas para a administração pública, os modelos burocráticos começaram na verdade a prejudicar e inviabilizar a consecução de resultados. A partir daí, foi implementado grande esforço no sentido de mudar o antigo modelo burocrático para a gestão gerencial, com a introdução de novas técnicas orçamentárias, modernização e descentralização administrativa, com redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, principalmente na área de gestão de RH.

Já Reforma Gerencial do Estado, de 1995, ficará como marco do esforço e reconstrução do Estado brasileiro, como uma mudança decisiva para viabilizá-lo como um Estado social voltado para a garantia dos direitos sociais dos cidadãos e para habilitá-lo a competir em um mundo global em que os Estados Nacionais se tornaram mais estratégicos do que antes, embora tenham se tornado também mais independentes (BRESSER PEREIRA, 2011).

De acordo com Bresser Pereira (1999), a Reforma da Gestão Pública de 1995-1998, não subestimou os elementos patrimonialistas e clientelistas ainda existentes em um Estado como brasileiro, mas, ao invés de continuar se preocupando exclusivamente com eles, como

fazia a reforma burocrática desde que foi iniciada nos anos de 1930, avança na direção de uma administração mais autônoma e mais responsabilizada perante a sociedade. Seu pressuposto é de que a melhor forma de lutar contra o clientelismo e outras formas de captura do Estado é dar um passo adiante e tornar o Estado mais eficiente e mais moderno.

A administração gerencial surgiu para reafirmar os pilares do modelo burocrático: impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Além disso, trouxe os ideais de eficiência e flexibilidade, e a importância da necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos.

A Emenda Constitucional nº 19, adicionou o princípio da eficiência no rol dos princípios da Administração Pública, previstos no Art. 37º da Constituição Federal, artigo este que declara que os gestores públicos devem atuar em nome da Administração Pública, praticando seus atos devidamente respaldados em prévia determinação legal. Diferentemente do ocorre na administração privada, pois seus administradores dispõem de ampla liberdade de gerir seus negócios. Ou seja, o gestor público só pode realizar seus atos desde que esteja autorizado em lei. O controle dos atos da administração passou a ser realizado também a posteriori, ou seja, depois da execução dos atos administrativos. O foco de controle passou a ser direcionado aos resultados alcançados, significando que processos e regras podem ser e devem ser modificadas ao perceber se essa modificação viabiliza melhor e mais amplos resultados.

Assim, a administração gerencial apresentou as seguintes características:

- Aplicação de princípios utilizados na iniciativa privada às instituições públicas – governo empreendedor;
- Possibilidade de participação do cidadão na elaboração de políticas públicas;
- Ações públicas focadas nos clientes/usuários;
- Accountability – responsabilidade dos agentes públicos perante a sociedade;
- Descentralização – mais autonomia ao agente público e ao cidadão;

Então, começa-se a dar um espaço para a criatividade, para a busca de soluções inovadoras e diferenciadas. No modelo neoclássico, é fundamental que seja realmente definida a descrição de cargos a partir de outro modelo. Como primeiro ponto se define com clareza quais são os resultados esperados para aquele cargo específico, qual o desempenho do ocupante do cargo, depois se define também as principais atividades. Agregou-se ao modelo de descrição de cargos da primeira Era, da Industrial Clássica, o componente resultado, que acaba sendo na verdade, o prioritário.

Na dimensão técnico-administrativa, a reformulação burocrática de administração e de prestação de serviços públicos dependeria da elaboração de novas ferramentas gerenciais, jurídicas e financeiras que pudessem aprimorar a capacidade de implementação de políticas públicas, adotando uma visão de análise da eficácia das decisões políticas.

Os servidores públicos, no contexto da gestão governamental, concernente aos recursos humanos, de forma geral, discutem: melhoria da qualidade do serviço, comprometimento, bom desempenho da administração pública e ajuste fiscal, mediante o combate às deficiências do caixa público e à redução dos efetivos. Assim, a ênfase nas novas funções do Estado exigia um quadro enxuto, com funcionários qualificados, movidos pelo compromisso com resultados, e não apenas pelo cumprimento de formalidades legais, pela obediência e com a perspectiva de estabilidade e aposentadoria integral. Nesse sentido, as reformas fortaleceram a administração federal e valorizaram seus servidores segundo critérios de desempenho e qualificação.

3.3 GESTÃO E EFICIÊNCIA

As Universidades Federais, assim como outras organizações públicas, têm buscado uma constante melhoria na qualidade dos serviços prestados. Há uma certa cobrança por parte do Governo, através dos órgãos de controle, nos quesitos de eficiência e eficácia tanto na prestação de serviços como no gerenciamento de recursos, como também por parte da sociedade cada vez mais exigente. E, para que essa melhoria aconteça, é essencial que as pessoas que trabalham na prestação desses serviços estejam preparadas e devidamente capacitadas para atender esses requisitos.

Para Lima (2006, p. 08), “*gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito*”. Em uma gestão pública, não se pode esquecer a capacidade de se atentar e permanecer no posicionamento da organização planejada, para que, assim, a missão possa ser cumprida. Lima (2006) ainda acredita que uma boa organização na gestão pública está relacionada a uma alta capacidade de gestão, que, por sua vez, relaciona-se com a “*melhor relação entre recurso, ação e resultado*” (p. 08). Neste sentido, pode-se dizer que quanto maior for a demanda, isto é, a necessidade de um planejamento eficiente, maior deverá ser a capacidade do gestor público.

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente onde trabalham. Logicamente que a gestão deve ser orientada para resultados, com mecanismos que levem aos

objetivos traçados. Com a globalização, percebem-se grandes mudanças em todo o planeta, tais mudanças estão em todas as áreas. Na área pública, começou-se a pensar mais seriamente na questão da função do setor de recursos humanos, e este na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho dentro da organização.

A proposta de uma gestão pública, segundo Lima (2006), se baseia na excelência de valores e de resultados. Segundo o autor, “a gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão”. A melhoria da qualidade ofertada pelos serviços públicos também é de responsabilidade da gestão pública que deve sempre estar elencada para uma “devida contribuição à competitividade do país” (LIMA, 2006, p. 8).

Então, no Brasil na década de 1990, a Gestão foi marcada por uma nova e forte tentativa de reforma gerencial. Esse movimento, liderado pelo então ministro Bresser-Pereira, voltou-se para a qualidade na prestação de serviços públicos, bem como para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações; a admissão, segundo critérios de mérito, com uma política de concursos regulares e recomposição permanente da força de trabalho; a definição de um sistema estruturado de carreiras; a avaliação constante de desempenho; e o treinamento sistemático. Nota-se que os princípios estavam fortemente vinculados aos das reformas anteriores; a principal diferença estava na forma de controle, que deveria deixar de se basear nos processos para se concentrar nos resultados (COSTA, 2008).

As organizações vêm investindo fortemente na capacitação dos servidores, pois não basta apenas só funcionar a qualquer custo ou de qualquer maneira, é preciso funcionar no melhor custo possível e entregar os resultados da forma mais eficiente possível. Esse foco nos resultados pode ser o grande diferencial das organizações que vem se destacando, pois a eficiência na gestão pública também depende de servidores capacitados e qualificados.

O princípio da eficiência teve sua origem no Direito Privado, mas veio com a chamada Reforma Administrativa para o poder Público. Além de surgir para burocratizar a estrutura administrativa brasileira, também atende à necessidade de se adequar aos novos parâmetros de organização e prestação de serviços que a política de desestatização veio a requerer (MORAES, 1999, p. 127). Os conceitos de eficiência e eficácia geralmente estão mais presentes em áreas como Administração e Economia. Após a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, a eficiência tornou-se princípio constitucional da administração pública.

Entende-se o princípio da eficiência, como:

O que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros, [e acrescenta que] o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração (MEIRELLES, 2002, p. 94).

Quando se fala em princípio da eficiência, leia-se que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos para o serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. O princípio da eficiência significa que toda ação administrativa tem que ser de bom atendimento, rapidez, urbanidade, segurança, sendo transparente, neutra e sem burocracia, sempre visando à qualidade na gestão administrativa. Tanto o princípio da eficiência com o princípio da eficácia, na gestão pública, são ferramentas utilizadas para uma melhor produtividade na gestão pública. A boa qualidade dentro da Administração Pública atende o cidadão na exata medida de sua necessidade, com agilidade, desde que tenha uma organização interna e também um excelente aproveitamento dos recursos públicos disponíveis, evitando desperdícios e garantindo uma maior rentabilidade social.

A importância da eficiência e eficácia na gestão pública tem como vertente o desenvolvimento social, que afeta diretamente a sociedade como um todo, contribuindo na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. A eficácia e eficiência são consideradas fundamentais a qualquer organização pública ou privada. Ambos os princípios são vitais para o planejamento da gestão pública, determinando os objetivos certos e, em seguida, escolhendo os meios certos de alcançar esses objetivos. Portanto, a principal finalidade do princípio da eficiência é a escolha da solução mais adequada ao interesse público, para que possa satisfazer plenamente à demanda social. A Administração Pública deve aplicar meios idôneos e adequados ao fim pretendido, nem mais nem menos, o essencial para atender a toda a coletividade.

3.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) DE PESSOAS

A incorporação e manutenção de uma sistemática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas organizações públicas representam uma das principais temáticas de discussão quando o assunto é a melhoria da performance das organizações públicas focadas em resultados, uma vez que, na era da informação, o conhecimento representa o recurso

organizacional mais importante, o que permite considerar que o capital intelectual é um ativo organizacional (DAVENPORT, 1998).

Os programas precisam buscar o desenvolvimento de competências nos seus servidores, que são percebidas por meio de padrões de comportamento observáveis no seu desempenho no trabalho. Pilati, Vasconcelos e Borges-Andrade (2011) propõem uma distinção semântica do tema T&D, sendo que o conceito de Treinamento (T) parte do conhecimento que representa o empenho das organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus membros, referindo-se à melhoria de desempenho. O desenvolvimento (D), sempre entendido como mais abrangente, não está atrelado apenas a ideia de desempenho e inclui ações organizacionais que incitem o livre crescimento pessoal de seus membros.

Na visão de Freire (1983, p. 11) o conceito de educação é concebido como um processo permanente no qual estamos nos educando continuamente. Basicamente, a educação é uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal, caracterizada pela observação de nossa experiência; a pessoa é profundamente influenciada pelo meio onde está inserida, através de vários grupos sociais: o lar, a escola, o trabalho, a igreja, entre outros.

A palavra educação vem do latim e que significa extrair, tirar de dentro ou desenvolver; entretanto, o treinamento e o desenvolvimento referem-se a uma educação continuada, que a pessoa recebe ao longo de sua vida profissional, para melhorar sua qualificação na área de atuação.

Dentro desta realidade, a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas. É difícil separar o processo de treinamento da reconstrução de experiência individual, uma vez que a atividade de treinamento é uma forma de educação especializada, cujo propósito é preparar a pessoa para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa a ela atribuída (CARVALHO, 1998).

Lacombe e Hilborn (2006) definem treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer, de forma eficiente, novas funções ou atividades, classificando a tipologia quanto à forma e quanto ao público alvo.

No contexto desta pesquisa, os conceitos permitem entender a relevância dos aspectos novos introduzidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) para a capacitação de pessoas no serviço público federal, nessa perspectiva do desenvolvimento permanente do servidor (BRASIL, 2006a).

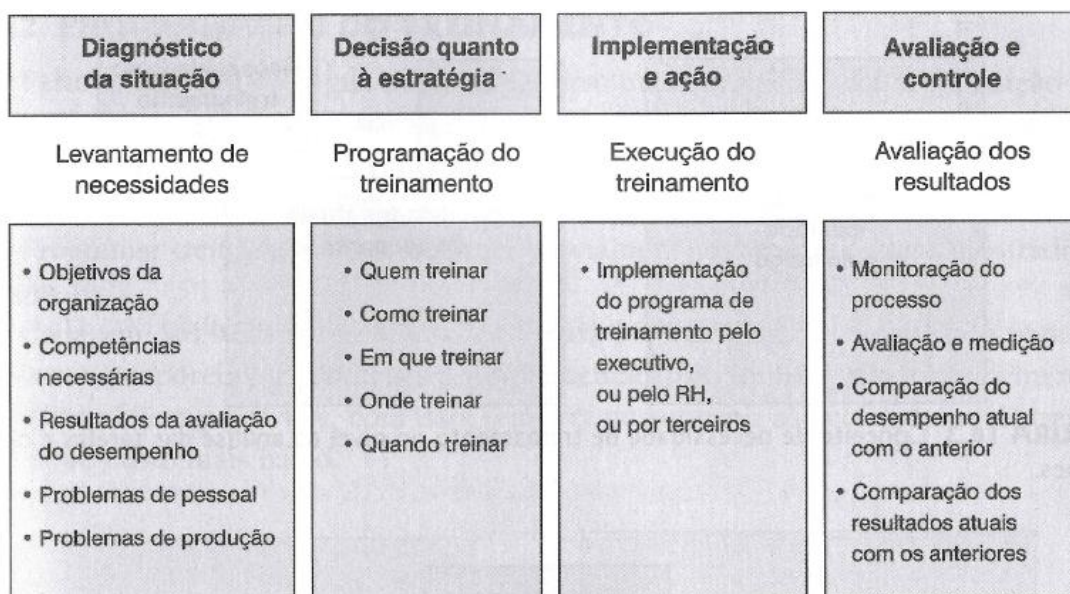
No Brasil, a modernização que se tenta imprimir ao serviço público exigirá servidores com mais qualidade profissional. Para que isso ocorra, torna-se necessário que haja uma aprendizagem contínua destes servidores, dentro de uma esfera dinâmica de trabalho. Ao desenvolver pessoas, dá-se a capacidade de aprender novas habilidades e obter novos conhecimentos, modificando suas atitudes e comportamentos; já o treinamento faz parte do desenvolvimento da pessoa, ou seja, é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal.

Além do treinamento ser responsabilidade gerencial, ou seja, é uma tarefa a ele implícita em todos os níveis e áreas, o gestor também terá que fazer parte do treinamento para desempenhar melhor sua função e ser treinado para gerir pessoas com mais qualidade. O treinamento é algo constante e incessante. De acordo com Chiavenato (1999, p. 184), o treinamento é uma contínua redução da dissonância e uma constante busca da eficiência e da eficácia das pessoas. Como consequência, uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional.

Para melhor entendimento, o treinamento envolve uma sequência organizada de eventos, como processo cíclico composto de quatro etapas (descritas na Figura 2), cujo ciclo se renova a cada vez que se repete (CHIAVENATO, 1999, p. 184):

1. Levantamento das Necessidades de treinamentos;
2. Programação do treinamento para atender às necessidades;
3. Implementação e execução do treinamento;
4. Avaliação dos resultados do treinamento.

Figura 2 – Quatro etapas do treinamento



Fonte: Chiavenato (1999).

Chiavenato (1999) explica que o treinamento deve constituir-se em uma atividade contínua, constante e ininterrupta na organização, composta por quatro etapas, evidenciando, portanto, um sistema composto por subsistemas.

3.4.1 Levantamento das necessidades de treinamento

O diagnóstico consiste no Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), que os servidores da organização apresentam e que precisam ser atendidas com eficiência pela organização. Para Chiavenato (1999), a fase do diagnóstico das necessidades de treinamento deve ser considerada como a primeira etapa antes de qualquer treinamento.

Para o autor, a fase do diagnóstico das necessidades de treinamento deve ser considerada como uma etapa na “[...] busca de informações que levem a uma conclusão sobre o alcance dos objetivos propostos para o evento em si, em que medida, com que intensidade e em que circunstâncias, sob a forma de conclusões expressas em indicadores.” (CHIAVENATO, 1999, p. 186).

Conforme Gil (2001), a definição do diagnóstico de necessidades de treinamento é a identificação das carências das pessoas e grupos para com a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Assim, consideram-se três níveis de análises: análise organizacional, análise das tarefas e análise dos recursos humanos.

É consensual nos autores Chiavenato (1999) e Gil (2001) a ideia de que a análise organizacional consiste em identificar os níveis de eficiência e eficácia da organização, o que contribuirá para determinar as formas de treinamento e elevação da organização no mercado; a análise das tarefas refere-se às atividades que contribuem necessariamente para um desempenho eficaz; e a análise dos recursos humanos identifica, junto aos empregados, os níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

3.4.2 Planejamento e programação

Gil (2001, p. 129) comenta que “O planejamento visa proporcionar, com a máxima eficácia possível, o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.” A etapa do planejamento consolida as necessidades, que foram identificadas na fase do levantamento das necessidades de treinamento.

De acordo com os objetivos estabelecidos, nesta etapa, é definido um conjunto de elementos que farão parte do processo, como o cronograma, a fonte dos recursos que serão aplicados no treinamento, quem será o instrutor, bem como os indicadores de resultados que serão verificados na etapa de avaliação do treinamento. Na opinião de Chiavenato (1999), o planejamento das ações de treinamento atende perfeitamente às necessidades levantadas para elaboração de um programa de treinamento. Com o diagnóstico das necessidades, o planejador tem em mão todas as informações de que precisa para elaborar um plano consistente de treinamento, para alcançar os objetivos traçados de acordo com as necessidades da organização.

3.4.3 Execução ou implementação do treinamento

Afirmam Gil (2001) e Chiavenato (1999) que a execução se configura como a terceira etapa do processo de treinamento, em que é colocado em prática o que foi estabelecido, anteriormente, no planejamento; e a implementação diz respeito à aplicação e condução do programa de treinamento.

Esta etapa tem o propósito de garantir a efetivação dos procedimentos que possibilitarão o alcance dos objetivos previstos. Gil (2001) e Chiavenato (1999) acreditam que a eficácia da fase de execução do treinamento depende da consideração de alguns fatores.

a) Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, considerando a resolutividade dos problemas que deram origem às necessidades percebidas.

b) Qualidade do material e técnicas de instrução devem estar adequados ao público-alvo, a fim de facilitar a execução do treinamento.

c) Cooperação e envolvimento dos dirigentes de toda a organização, para facilitar a liberação dos treinados, envolvendo questão de frequências, comunicação e distribuição do material institucional.

d) Qualificação e preparação dos instrutores. A escolha do profissional de alto gabarito e preparo garantirá o sucesso desta etapa.

e) Seleção adequada dos aprendizes e treinados. Melhores resultados são obtidos quando é feita uma seleção adequada dos treinados em função da forma e conteúdo.

3.4.4 Avaliação dos resultados do treinamento

Nesta etapa, a finalidade é verificar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, pessoas e clientes. Conforme Chiavenato (1999), a avaliação consiste na verificação dos resultados do treinamento, ou seja, busca-se identificar se os objetivos do treinamento foram alcançados.

Para Gil (2001), a avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Trata-se de uma atividade complexa e de realização difícil, entretanto, é por meio dela que é possível saber dos resultados do treinamento.

Consideram que há consenso entre os principais pesquisadores quanto à avaliação de treinamento. A maioria concorda com a noção de que avaliação deve considerar os níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo, mudança organizacional e valor final. Com o estudo da análise de retorno sobre o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento, o interesse principal era confirmar se, de fato, investir em treinamento traria o retorno para produção e, conseqüentemente, para as empresas e organizações. E é exatamente isso que as organizações públicas esperam, eficiência e qualidade no serviço público após investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

No decorrer da pesquisa, esperamos trazer respostas para muitas perguntas e indagações que giram em torno do assunto em destaque, pois em nossa pesquisa será realizado um estudo e análise do retorno dos treinamentos disponibilizados aos Servidores Técnico-administrativos da UFPB.

3.5 POLÍTICA NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Nos últimos anos, o Brasil passou por diversas mudanças, entre elas a modernização da Administração Pública, pois a eficiência na gestão pública depende dos servidores capacitados e qualificados. Após o ingresso de novas tecnologias de informação na prestação de serviços, hoje há mais agilidade e qualidade nos serviços prestados. Também já se tem um número de servidores desenvolvendo uma contribuição relevante na organização.

Dentro do contexto de toda mudança organizacional baseada na gestão por competências, surge a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), estabelecida por meio do Decreto nº 5.707/2006, regulamentada pela Portaria nº 208, do Ministério do Planejamento, Orçamento e

Gestão, de 25 de julho de 2006, que institui a gestão por competências como modelo referencial a ser adotado pelas Instituições Públicas Federais Brasileiras.

A PNDP é balizada a partir dos seguintes pressupostos: o desenvolvimento permanente do servidor com valorização de diversas formas de aprendizagem; foco na melhoria da eficiência e da eficácia do setor público; a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação; proposta de gestão por competências, enfatizando a adequação das competências requeridas aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006a).

Com a redemocratização do país, nos anos 1980, veio a promulgação da Constituição Federal (CF/1988) que estabelece o ingresso em cargos públicos através de concursos públicos realizados com plena divulgação. Embora o ingresso ao serviço público através de concurso fosse uma prática existente desde a implementação da DASP, após a CF, de fato, foi assegurado o ingresso ao Serviço Público Federal efetivo, apenas por concurso. Objetivou-se, com isso, eliminar, sensivelmente, questões de nepotismo na ocupação dos cargos públicos e o clientelismo político (AMARAL, 2006), sem falar na democratização de acesso a cargos no serviço público. De acordo com Pires (2005), a CF previa a publicação de Lei que dispusesse sobre o Regime Jurídico de Servidores Cíveis da União e, assim, foi publicada a Lei nº 8.112/1990, que normatizou o serviço público em diversos aspectos, entre eles a qualificação do servidor e a estabilidade no serviço público.

Bianchetti (2001) considera o trabalhador qualificado a partir do modelo de competências, como aquele que além do conhecimento, incorpora e destaca aspectos relacionados ao comportamento e às atitudes. Por parte da instituição, organização, empresa, passa a haver a preocupação de se verificar além de determinada certificação a respeito do conhecimento e se ele é capaz de utilizar esse conhecimento, se tem iniciativa, facilidade de se moldar às diretrizes da instituição, se está aberto para novas aprendizagens. E o que garantirá sua permanência ou promoção é o uso do conhecimento, isto é, a capacidade de operacionalizá-lo no momento de identificar e solucionar os problemas no processo de trabalho.

Nesse contexto, Pires (2005, p. 12) aponta que existiam dois desafios inerentes à gestão de pessoas: “a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e; o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos”. As pessoas têm que se sentirem motivadas para desenvolver um bom papel dentro da organização, com mais qualidade para gerar bons resultados, alinhados aos objetivos organizacionais.

As percepções sobre a necessidade de treinamento aos servidores da Administração Pública Federal resultaram na instituição da Política Nacional de Capacitação, por meio do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. Conforme Pacheco (2002), esta política introduziu a noção de público-alvo e temas prioritários a serem treinados, bem como uma visão gerencial da capacitação.

Com a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em 23 de fevereiro de 2006, foi instituído o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), que substituiu a antiga Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998). A atual política expressa, no seu artigo 1º, as seguintes finalidades:

- a) Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.
- b) Desenvolvimento permanente do servidor público.
- c) Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.
- d) Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação.
- e) Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O referido Decreto nº 5.707/2006, que dispõe sobre a Política Nacional de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), merece ênfase, pois suas diretrizes inovadoras reconhecem as pessoas como ponto essencial para o desenvolvimento institucional. Essa ideia coaduna-se com os postulados de Senge (2014), além disso, alinha-se com as arestas deixadas pelas medidas anteriores, voltadas para gestão de pessoas, que até então preocuparam-se com estruturas e sistemas informacionais e pouco refletiram sobre a importância das pessoas nas mudanças necessárias para melhor desempenho do serviço público. Ressalta-se, ainda, que o decreto infere que é, através de processos de aprendizagem contínua junto aos servidores, que as instituições promoverão seu desenvolvimento institucional.

As normas estabelecidas pelo Decreto nº 5.707/2006 trouxeram algumas inovações para a capacitação dos servidores federais, entretanto, muitas diretrizes são semelhantes à política de 1998. De acordo com o artigo 2º, inciso 1º da nova política, a capacitação de pessoal é definida como “[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.” (BRASIL, 2006a, p. 61-62).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) estabeleceu, no artigo 3º, algumas diretrizes para balizar as ações de capacitação do servidor público, conforme apresentado a seguir (BRASIL, 2006a):

- a) Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- b) Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação, interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- c) Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- d) Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- e) Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional ao longo de sua vida funcional;
- f) Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- g) Considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor como complementares entre si;
- h) Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- i) Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- j) Avaliar, permanentemente, os resultados das ações de capacitação;
- k) Elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- l) Promover, entre os servidores, ampla divulgação das oportunidades de capacitação;
- m) Priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Conforme se observa, tais diretrizes são amplas, complexas e exigirão um trabalho sistematizado para atingir os propósitos dessa política. Para isto, os gestores públicos

utilizarão, como instrumentos, o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e um sistema da gestão por competência, que possibilitarão maior controle da execução de todas as etapas do processo e, conseqüentemente, dos seus resultados. O desenvolvimento permanente das pessoas envolve a aprendizagem, por meio de novos métodos que levem à criação e à aplicação de práticas inovadoras na administração pública.

O Decreto nº 5.707/2006 conceitua gestão por competências com enfoque especial na capacitação, o que poderia remeter a um sentido meio reducionista. No entanto, percebe-se a amplitude da proposta quando o mesmo decreto define a capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.” (BRASIL, 2006a).

O conceito remete a uma abordagem que vai além da aplicação do treinamento tradicional da força de trabalho. Ele incentiva as organizações a observarem os conhecimentos e comportamentos requeridos em determinado contexto, além de conceber as pessoas como recursos valiosos que contribuem diretamente para o desenvolvimento das competências institucionais, e introduz nas organizações públicas federais a responsabilidade de identificar tais competências, avaliá-las e validá-las, em consonância com os objetivos institucionais.

As bases legais que contribuem para o desenvolvimento do sistema de capacitação por competências são:

- a) Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) que dispõe sobre a gestão dos cargos carreiras e salários dos Técnico-administrativos em educação;
- b) O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que determina a missão da instituição e as estratégias que elege para atingir metas e objetivos (o que remete diretamente a uma das finalidades do PNDP);
- c) A própria PNDP em sua totalidade e os dispositivos legais que normatizam a gestão por competências na esfera da IFES;
- d) O Decreto nº 5.824/2006 que apresenta os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as condições institucionais para a capacitação e avaliação funcional.

Portanto, cabe ao gestor de pessoas da Instituição pública realizar uma análise documental e identificar os dispositivos legais que podem subsidiar a proposta do desenvolvimento da capacitação para a Instituição.

3.6 PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE)

A capacitação apresenta um papel relevante no contexto das organizações, em especial, nas instituições públicas. Por meio da capacitação, pode ser reduzida a lacuna entre as competências individuais relativas aos servidores e as competências organizacionais das instituições. Para tanto, é salutar uma atenção especial quanto ao planejamento dos programas de capacitação.

Sentindo a necessidade de qualificar seu quadro técnico de maneira mais efetiva, então atendendo a uma reivindicação antiga dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior-IFES, o governo federal, através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação (PCCTAE). Em 2005, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), vem dar o amparo legal a essa questão, em conjunto com o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que institui a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Nesse contexto, é de fundamental importância o Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), que estabelece os procedimentos para concessão de Incentivo à Qualificação e para efetivação do enquadramento dos servidores integrantes do PCCTAE, bem como o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos dos integrantes do PCCTAE.

A implantação deste plano proporcionou sensíveis mudanças que se desdobraram em ações de formação e valorização do profissional técnico científico, gerando assim, ganhos singulares tanto para instituição como para os seus colaboradores.

No que concerne aos cargos Técnico-administrativos das IFES, o PCCTAE prevê, como um de seus princípios, a “garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal” (BRASIL, 2005).

Appugliesse (2010) relata que é necessário observar alguns conceitos de acordo com o que está na Lei nº 11.091/2005, como exemplo:

1-Nível de Capacitação – posição do servidor na matriz hierárquica dos padrões de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após ingresso.

2-Plano de carreira – tem uma estrutura que possui 5 níveis de classificação, com 4 níveis de capacitação que envolvem exigência mínima no cargo e cargas horárias de 20, 40, 60, 90, 120, 150 e 180 horas.

3-Progressão por capacitação – mudança de nível e capacitação decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação.

Já o Decreto nº 5.825/2006 estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira do Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Em seu artigo 3º, o decreto traz os seguintes conceitos relevantes para o assunto em questão:

- **Desenvolvimento:** processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- **Capacitação:** processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- **Aperfeiçoamento:** processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;
- **Qualificação:** processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

Todas essas ações, sejam de qualificação ou de capacitação, devem estar contempladas nos planos anuais de capacitação das IFES. Os programas de capacitação e aperfeiçoamento das Instituições públicas devem promover o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão; capacitá-lo para o desempenho de ações de gestão pública e para o exercício de atividades de forma articulada com a função social de cada instituição.

A partir da legislação existente, é possível perceber o objetivo da administração pública de estimular e motivar o servidor público a participar das capacitações disponibilizadas pelas organizações; observa-se que uma equipe de servidores capacitados é

fator de fundamental importância para promover um serviço de qualidade nas organizações públicas.

De acordo com Cavalcanti e Oliveira (2011), a aprendizagem deve ser focada na ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis. Por isso, é tão importante a avaliação de desempenho realizada na organização, porque não basta apenas proporcionar capacitação, tem-se que avaliar os resultados obtidos após os conhecimentos adquiridos em cada processo de capacitação. Também observa-se que a legislação que regulamenta o desenvolvimento de pessoal no serviço público é forma geral, ou seja, ela também dispõe de programas de capacitação para os seus gerentes, como aborda o Decreto regulamentador do PCCTAE (DECRETO nº 5.825/2006), pois trata da necessidade de capacitar os servidores que desempenham a função de atividades de gestão e trata-se de um pré-requisito para desempenhar tal atividade.

Pereira e Marques (2004) ressaltam que as ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgãos e entidades federais. Sendo assim, podem ser descritas como cursos (presenciais e à distância), treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos e outras modalidades de capacitação.

A capacitação se constitui, então, em uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos usuários. Essa é uma reflexão importante se pensarmos que, cada vez mais, as organizações investem em programas de capacitação, também denominado, por alguns autores como treinamento (CAMPUS *et al.*, 2010).

Estamos passando, nos últimos anos, por transformações sociais inevitáveis e velozes, haja vista estarmos vivendo em um mundo cada vez mais globalizado, onde não mais podemos desconsiderar nenhum tipo de evento por mais fugaz que seja, pois, a partir de um acontecimento, certamente surgirão transformações e alterações que trarão significativas mudanças dentro do contexto social (CHIAVENATO, 2008).

Os reflexos destas mudanças estimularam a formação de novos paradigmas que obrigaram os mais variados setores da sociedade a promoverem as mudanças necessárias. O setor público, por sua vez, passou a desenvolver programas de qualificação, capacitação e aperfeiçoamento dos seus quadros, com o objetivo de tornar o mais profissional possível os seus colaboradores, oferecendo, assim, um serviço de qualidade aos seus usuários (CHIAVENATO, 2008).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm um novo olhar sobre a gestão da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos na educação superior. A Lei nº 11.091/2005, do PCCTAE, prevê essas mudanças. Assim, exige-se mais a qualificação do corpo técnico-administrativo das Universidades Públicas Federais. Então, hoje, as organizações precisam estar com um ambiente de trabalho propício para atender à demanda dentro das instituições. A gestão da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos está sempre envolvida no comprometimento dos servidores, pois é necessário capacitar os servidores das universidades para serem profissionais competentes e desenvolverem os seus objetivos dentro da instituição.

Ainda para Chiavenato (2008), a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover, continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

Para Lacombe (2005), as organizações precisam dispor sempre de pessoas competentes com conhecimento, habilidades, atitudes e motivadas para desempenhar um excelente trabalho, mas, para isso acontecer, a instituição precisa de pessoas qualificadas, sendo necessário investir em ações de capacitação para os profissionais se desenvolverem no trabalho. O desenvolvimento profissional gera eficiência e eficácia e obtém grandes resultados para as organizações.

Mas, para a gestão de pessoas implantar suas mudanças, é necessário que o seu foco seja estratégico, assim conhecendo as necessidades da organização e de todas as suas áreas. Um exemplo é a alocação dos seus recursos humanos, que deve alinhar-se às estratégias da organização, com a responsabilidade de ter informações sobre o perfil dos funcionários da instituição. A gestão de pessoas deve conter o cadastro atualizado e com o seu perfil profissional, tendo em vista a possibilidade de oportunidades de desenvolvimento profissional na organização (BERGUE, 2007).

Hoje, as organizações, para se inserirem no mercado globalizado, devem acompanhar os avanços tecnológicos; essa mudança exige que a equipe tenha um perfil de conhecimento mais profundo. E, para isso, a gestão de pessoas deve gerenciar adequadamente as ações de capacitação necessárias para qualificar os funcionários da organização, pois com a capacitação as organizações garantem o sucesso no mercado (RIBEIRO, 2006).

A Lei nº 11.091/05 define diretrizes regulamentares à formulação dos programas de capacitação para o desenvolvimento dos servidores na carreira, que poderão resultar em mudança de nível de capacitação, cuja definição é dada pelo art. 5º, in verbis:

Art. 5º. [...]

V- Nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso; [...] (BRASIL, 2005).

O servidor que adquirir uma formação superior, por meio da capacitação, além da que é exigida pelo seu cargo, não poderá mudar de nível de classificação, pois, conforme a Lei nº 11.091/05, a mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não resultará em mudança de nível de classificação, mas somente no nível de capacitação, como esclarece o art. 10, § 1º, da referida lei, como se transcreve:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida [...] (BRASIL, 2005).

A política de desenvolvimento e valorização se dá através do reconhecimento, em que os colaboradores tenham acesso à qualificação e capacitação, ao incentivo da organização dado a seus colaboradores, que tornará os seus colaboradores motivados na carreira, possibilitando-os ascenderem profissionalmente. Então, a política de capacitação busca proporcionar aumento da competência dos servidores, possibilitando, aos que adquiriram novas aptidões e conhecimentos, condições de desenvolver um serviço de qualidade nas organizações do setor público, com a aprendizagem continuada, disseminando aos demais colegas de equipe seus conhecimentos, sendo um multiplicador.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, dando um norte de como deve ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, de natureza direta, autárquica e fundacional, definindo as diretrizes que irão desdobrar a capacitação de seus colaboradores, com o objetivo de alcançar a eficiência e qualidade do serviço público e a valorização do servidor público, através da capacitação e valorização contínua de seus agentes.

A importância da qualificação e valorização do servidor originou uma nova forma de visualizar o servidor público, não apenas como mero executante das rotinas administrativas, sobretudo no modo de entender o quanto é importante qualificar e valorizar o servidor público, fazendo com que ele sinta a necessidade de se destacar dentro da organização. É importante compreender que a melhoria dos serviços prestados à sociedade está atrelada a

constante capacitação dos servidores das organizações públicas, tendo a educação continuada como um aprimoramento profissional.

3.7 O CONHECIMENTO COMO ELEMENTO PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

O conhecimento significa a capacidade de ação, capacidade de transformar informação em ação. A riqueza da nova sociedade é o conhecimento, e o maior desafio de hoje é fazer a gestão de conhecimento, é realmente assegurar que é o conhecimento que faz com que a organização possa ter a sua capacidade competitiva, que não se perca e que precisa estar na organização, sendo disseminado.

Com o advento das ideias de efetividade, isto é, a preocupação em assegurar que a organização pudesse se perpetuar, que significa, estar continuamente adaptada às mudanças que o mundo oferece ou, às vezes, até a capacidade de se antecipar a essas mudanças, isso exige das pessoas uma participação ativa e direta em todo processo de produção.

O comportamento humano é responsável pelo bom desenvolvimento dentro da organização e isso fez com que a gestão tivesse maior preocupação com o pessoal, na teoria organizacional. Diante os avanços tecnológicos e as práticas na gestão do trabalho, é quase impossível separar esses dois modelos, gestão de pessoas e gestão de trabalho, pois as práticas incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais, as relações humanas na empresa. Ambos pretendem alcançar os mesmos objetivos, que é manter determinado padrão de desempenho no trabalho.

Brandão e Machado (2000, p. 19) ressaltam que existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho” e definem competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros. Fleury (2004) afirma que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, no qual a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos (conhecimentos, habilidades e atitudes). O conhecimento refere-se à informação reconhecida e integrada pelo indivíduo, ao saber acumulado ao longo de sua vida que vai impactar sobre seu comportamento.

A habilidade está em saber usar o conhecimento armazenado em ação. A atitude tem a ver com aspectos sociais e afetivos, à predisposição da pessoa que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. Brandão e Machado (2000) relatam que os

atributos pessoais podem significar estímulos, qualidades e habilidades, entre outros, os quais podem ser incontestados através da forma pela qual o indivíduo se comporta no ambiente de trabalho. Nessa mesma direção, Calarge (2004) afirma que competências desempenham condutas identificadas como importantes para obtenção de elevada performance em uma determinada tarefa, na extensão de uma carreira profissional ou contextualizada numa estratégia corporativa.

Nesse sentido, a qualificação precisa estar assentada sobre competências intelectuais abundantes, e ampla flexibilidade de formação e de espírito, capaz de permitir a readaptação. A competência é individual e envolve uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes ou características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e medidos. De acordo com Leitão (2010), a aplicação de um modelo baseado em competências integrado é importante para as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Valorizar o papel do elemento humano, invertendo, assim, a visão predominantemente de gestão de recursos humanos, segundo a qual a meta prioritária estaria centrada na otimização dos custos, para uma perspectiva de valorização dos ativos.

Arruda (2000) considera a qualificação profissional como um elemento importante entre os fatores que regem a competitividade das nações, das organizações, instituições e do indivíduo, de modo que alguns países são levados a traçarem planos e políticas visando capacitar os trabalhadores a lidarem com as novas tecnologias, preparando-os para o mercado de trabalho. As organizações atuais necessitam cada vez mais de uma gestão personalizada das pessoas.

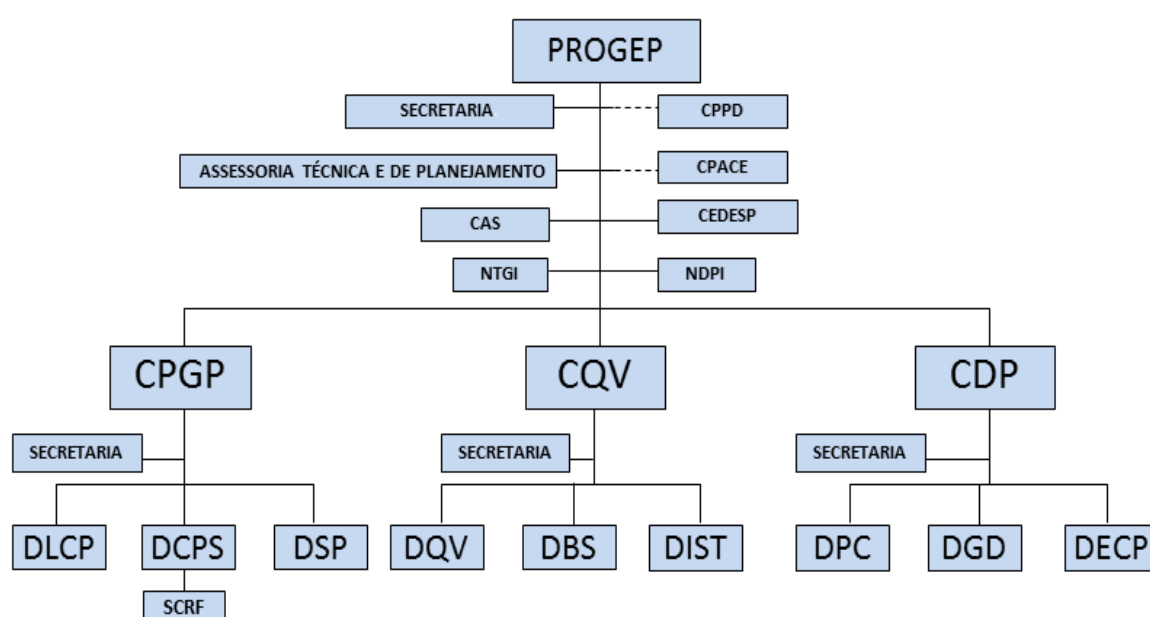
De acordo com Durand (2000, p. 84), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida.

Por fim, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Com propósito de fortalecimento das instituições e de um serviço público eficiente, as instituições públicas, de modo geral, e as Universidades, como produtoras de conhecimento, não poderiam ficar de fora; começa, então, a busca pela melhoria na prestação de serviços à sociedade, melhoria da qualidade de ensino e a busca por excelência.

4 PRÓ REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP) NA UFPB

A UFPB, por meio do Conselho Universitário, publica a Resolução nº 28/2010, que aprova e cria a PROGEP, considerando as novas tendências da gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal e considerando, ainda, as necessidades de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. **A figura 2** apresenta o atual organograma do setor responsável pela gestão de pessoas.

Figura 3 – Organograma da PROGEP⁵



PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	DLCP	Divisão de Legislação e Controle de Processos
ATPLAN	Assessoria Técnica e de Planejamento	DCPS	Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores
CAS	Central de Atendimento ao Servidor	SCRF	Seção de Cadastro e Registro Funcional
CEDESP	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público	DSP	Divisão de Seleção e Provisão
CPACE	Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos	DQV	Divisão de Qualidade de Vida
NDPI	Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação	DBS	Divisão de Benefícios ao Servidor
NTGI	Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação	DIST	Divisão de Segurança do Trabalho
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente	DPC	Divisão de Planejamento e Carreira
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas	DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas	DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
CQVST	Coordenação Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho		

Fonte: UFPB (2018)

⁵ Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A PROGEP tem como missão estabelecer políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais. Tem como visão ser um centro de referência na gestão de pessoas no âmbito do Sistema Federal de Educação Superior brasileiro. Vem apresentar, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional, o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 que contempla eventos de desenvolvimento nas modalidades de ensino presencial e a distância, com abrangência para os quatro Campi⁶ institucionais.

O Plano de Capacitação e Qualificação tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal da Paraíba, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, conseqüentemente, para o progresso pessoal e institucional, como também cumprir com seu papel no sentido de garantir que haja não só um mecanismo de estratégias e ações para o desenvolvimento pessoal e profissional por meio da aquisição e aprimoramento de um conjunto de habilidades, competências e a superação de hiatos organizacionais que possam existir, colaborando para o cumprimento da missão da instituição (UFPB, 2014b).

Os principais objetivos da capacitação, para Marras (2009, p. 352), são:

- a) treinar as pessoas para executarem diversas tarefas do cargo;
- b) propiciar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não só relacionado ao cargo, e;
- c) mudar a postura das pessoas, criando um clima melhor no ambiente de trabalho mais motivação, criatividade e receptividade às inovações.

Dessa forma, Amaral (2008) afirma que uma instituição pública que investe em treinamento, preocupa-se em alcançar constante aperfeiçoamento de seus trabalhadores, seja por meio de palestras, cursos profissionalizantes, formação continuada. Com o investimento em treinamento, empresas e entidades públicas esperam acompanhar os avanços tecnológicos e inovações que lhes são apresentadas, atingir os objetivos em prol de melhores resultados,

⁶ Campus I (João Pessoa); Campus II (Areia); Campus III (Bananeiras); Campus IV; (Mamanguape e Rio Tinto).

tais como: aumento da produtividade, redução de custos, de acidentes, de rotação de pessoal e melhoria no comportamento humano e no relacionamento interno e externo, estimular o interesse pelo trabalho em equipe, ou seja, apresentar-se aptas para enfrentar novos desafios e satisfazerem ao contribuinte.

A UFPB aborda, no seu PDI, metas e diretrizes que levam em consideração a consolidação de propostas de programas de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos. A partir dessas metas, o órgão responsável pela gestão de pessoas, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), elabora o Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ), conforme atesta o PCQ (2016-2019). O PCQ deve contribuir para o desenvolvimento do servidor, não só como profissional, mas como cidadão, alinhando as atividades de execução de formação com a função social da Universidade, capacitando o servidor para ações de gestão pública (UFPB, 2014b).

A UFPB possui duas categorias de servidores, docentes e técnico-administrativos, e as políticas de diretrizes voltadas para o servidor público reflete nessas duas carreiras. No entanto, esse estudo se aterá na gestão de formação apenas do servidor técnico-administrativo.

O Plano de Capacitação e Qualificação da UFPB é elaborado a cada dois anos e tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores, orientando-os para o aprimoramento de suas competências, contribuindo, dessa forma, para o progresso pessoal e institucional. O Plano é elaborado em três etapas:

- 1) Avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação do Exercício anterior;
- 2) Realização do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), em todas as unidades administrativas e acadêmicas da UFPB; e
- 3) Análise de Diretrizes Institucionais, objetivos e metas do PDI.

No início de cada dois anos, é feito o LNC junto a todas as unidades administrativas e acadêmicas da UFPB, para identificar as necessidades de capacitação com base em três fatores: a competência a ser desenvolvida pelo servidor, a ação de capacitação que desenvolverá a competência e por fim o quantitativo de servidores que necessitam realizar a ação. Feito esse levantamento, procede-se a confecção de relatório que irá harmonizar a análise da execução do plano anterior com o LNC e as diretrizes institucionais. A partir desse procedimento, parte-se para o planejamento de mais um biênio.

O PDCTAE (Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação), apresenta alguns conceitos que cabe apresentá-los, pois está diretamente relacionados com a gestão de formação continuada das IFES, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Conceitos relacionados com a Formação Continuada de TAE's

NOME	CONCEITO
Desenvolvimento	Processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.
Educação Formal	Educação oferecida pelos sistemas formais, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior.
Aperfeiçoamento	Processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.
Qualificação	Processo de aprendizagem baseada em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.
Gestão por Competência	Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.
Eventos de Capacitação	Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2006a, 2006b).

O PDCTAE aborda a implantação do planejamento de educação continuada voltada para os técnico-administrativos das IFES com o intuito de “contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006b). Reportando-se ao PDCTAE este estruturará, entre outras medidas, a gestão de formação do servidor. Essa norma estabelece para fins de gestão de pessoas ao que diz respeito à formação, que o planejamento, bem como a execução e a avaliação de planos de educação permanente serão de atribuição do órgão de gestão de pessoas da IFE em conjunto com as unidades acadêmicas, administrativas e o dirigente máximo da instituição, alocando a

responsabilidade de formação do servidor a toda instituição. Observa-se que o PDCTAE democratiza a forma de se gerir a formação do servidor, pois, apesar de colocá-la como atribuição do órgão de gestão de pessoas, da instituição, traz a responsabilidade da construção dessa política para toda instituição.

Remetendo-se à PNDP instituída através do Decreto nº 5.707/2006, verifica-se a inovação que essa norma traz para a administração pública. Sua finalidade consiste em empreender melhorias na qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, através do desenvolvimento permanente do servidor, que deve ser feito com a adequação das competências requeridas dos indivíduos aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano de desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006a).

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES

Este tópico aborda a importância do planejamento estratégico nas universidades, pois somente através do planejamento as IFES conseguem estabelecer sua missão, visão, identificar seus pontos fortes, pontos fracos, os cenários, as ameaças e as oportunidades, além de traçar metas e buscar resultados para o alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, a UFPB aprovou em 2014 o seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018. Da construção à aprovação do PDI em uma instituição, de acordo com estudiosos sobre o assunto: Porter (1986); Almeida (2003) e Oliveira (2006), não se constitui em uma tarefa fácil, pois demandam esforços da comunidade universitária face às divergências de grupos de interesses, envolvem recursos humanos e financeiros quase sempre insuficientes à tomada de decisão e às mudanças que ocorrerão a partir da definição das metas, estratégias e linhas de ação a serem implementadas, o que exige decisões que, para o sucesso do planejamento, devem ser colegiadas.

A estratégia, segundo Porter (1986), é o modo pelo qual uma organização procura alcançar sua visão e missão (uma série de metas/objetivos; um método que envolve pessoas, recursos e processos). É definida por um posicionamento único da organização; opções e escolhas a partir dos cenários e propostas de valor e iniciativas planejadas em busca de um fim ou de objetivo(s).

Almeida (2003) esclarece que o planejamento estratégico é uma atividade que, através do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças para o cumprimento de sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. Então, para que se consiga realizar

uma contribuição com bons resultados, é preciso que o conteúdo das políticas de RH esteja devidamente alinhado e articulado com a estratégia organizacional.

Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (2006, p. 24) reconhece que a finalidade do planejamento estratégico é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa”.

Meyer Junior (2005) destaca também a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta nas mãos do administrador universitário, que vai permitir a busca de soluções aos problemas mais relevantes da organização e, com isso, reduzir as improvisações. Atualmente, as organizações vêm investindo fortemente na capacitação dos servidores, para que estes tragam bons resultados e mais qualidade ao serviço público.

4.2 PDI – A UFPB E SEUS DESAFIOS

Algumas organizações públicas ainda enfrentam dificuldades com relação a sua modernização e a implantação de mecanismos capazes de motivar os servidores a se capacitarem e se autodesenvolverem, o que indica a complexidade da institucionalização de uma política de desenvolvimento de pessoal. Por esse motivo, os programas de capacitação dessas instituições precisam encontrar formas de motivar os servidores a participarem das ações promovidas, motivação essa que deve ir além da busca por incentivos financeiros.

A elaboração deste Plano (PDI) obedece ao disposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, e ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pelo Decreto nº 5.825/2006. Buscando alinhar o nosso modelo de Gestão de Pessoas às diretrizes e finalidades do Decreto nº 5.707/2006, a PROGEP/UFPB está gradativamente implementando o Sistema de Gestão por Competências, por meio da Resolução CONSUNI nº 23/2012. O inciso II do artigo 2º do Decreto 5.707/2006, define a Gestão por Competências como “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Essa definição reforça a importância das competências dos servidores para o alcance dos objetivos organizacionais e vincula competência com o desempenho. O Sistema de Gestão por Competências propõe consolidar-se como uma política de desenvolvimento e autodesenvolvimento para todos servidores, promovendo a conscientização do servidor sobre o seu papel no desenvolvimento

das competências institucionais através de programas de capacitação por competências orientados para este fim.

As ações de capacitação compreenderam 12 diferentes linhas de desenvolvimento, diretamente alinhadas ao PDI e ao arcabouço legal das carreiras dos técnico-administrativos e do magistério superior. Como elemento de reforço às ações, desde 2014, encontra-se consolidado definitivamente o módulo de capacitação do SIGRH⁷, como sistema de gerenciamento eficiente e eficaz do plano de capacitação, utilizando-o em todas as fases do processo, que inicia a partir do levantamento das necessidades institucionais por ambiente organizacional de trabalho das unidades acadêmicas e administrativas e vai até a certificação dos participantes.

Assim, com o conjunto de ações realizadas nesse campo, é fato que o indicador de educação continuada dos servidores da UFPB caminha numa perspectiva crescente, consolidando uma política de desenvolvimento de pessoal, que tem como objetivo garantir a qualidade e excelência do trabalho realizado na Instituição. Os programas de capacitação tomam como seus principais objetivos o desenvolvimento da capacidade de reflexividade, de autonomia, de elucidação da própria experiência e as possíveis intervenções nos contextos profissionais dos seus membros.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB (2014-2018) segue o modelo do MEC, conforme estabelecido no artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. O referido decreto estabelece, como um dos elementos do PDI, o Projeto Pedagógico da instituição.

O Projeto Pedagógico Institucional constante no PDI da UFPB (2014-2018), no item “Políticas de Gestão – Gestão de Pessoal” estabelece, como objetivo principal da PROGEP, “a busca constante pela valorização do servidor e pela melhoria dos serviços prestados à sociedade”. Para isto, institucionaliza diretrizes, objetivos, metas e ações em seus três eixos de atuação que abrangem as Coordenações de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP), Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho (CQVSST).

⁷ Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, criado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), entre o período de 2003 a 2010. Sistema esse adquirido pela UFPB em novembro de 2010. Implantado em 2013.

É necessário ressaltar que, em relação à missão definida no PDI-2014-2018, o problema da gestão é classificado como um problema intermediário. Artman (2000, p. 5) faz a distinção entre os problemas finais ou intermediários e esclarece:

Os problemas finais referem-se à missão institucional, ou seja, àqueles vividos pela clientela, pela população que justifica a existência da organização. Os intermediários são aqueles problemas-meio que não se relacionam diretamente ao produto final mas seu enfrentamento é necessário para viabilizar a missão das organizações e dele depende também a qualidade dos produtos finais.

Destacamos a seguir, como aplicação do que foi definido por Artman (2000), que no PDI em questão está bem definida a importância da gestão na relação entre a missão e a visão da UFPB.

A Universidade Federal da Paraíba, objetivando atender aos atuais anseios da sociedade, particularmente no que se refere à criação, à aplicação e à democratização do conhecimento, estabelece como missão a geração e difusão do conhecimento que possa propiciar o desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, em estreita interação com os poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais de modo a construir uma sociedade mais justa. E tem como **visão ser uma universidade comprometida com a excelência acadêmica e com formas gerenciais e organizacionais avançadas e eficazes** que possam promover a sua liderança no processo de desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural.

Anteriormente ao período estabelecido para o PDI atual, o Conselho Universitário (CONSUNI) da UFPB aprovou em 09 de novembro de 2012, a Resolução nº 23 que estabelece a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC). Em suas disposições preliminares a Resolução determina:

Art. 1º Fica institucionalizado o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências como instrumento de gestão do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos vinculados às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFPB.

§ 1º Os cargos a que se refere o caput deste artigo integram o quadro de pessoal ativo da UFPB.

§ 2º Também farão parte do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências os servidores docentes em cargos de direção (CD-4), e de funções gratificadas que atuem em unidades administrativas e acadêmicas da UFPB.

A Resolução nº 23/2012 atende ainda ao disposto no artigo 6º do Decreto nº 5.707/2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. O referido artigo do Decreto 5.707/2006, estabelece:

Art 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art 9º da Lei nº 7.834, de 06 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Atende também ao artigo 7º do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Em sua alínea IV, o art. 7º determina que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento visará, no que diz respeito à gestão, “à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção”.

Para pôr em prática o que determina o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, Decreto nº 5.707/2006, a PROGEP utiliza-se do Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ). A partir da aprovação da Resolução nº 23/2012, três PCQ's foram autorizados por Resoluções do CONSUNI: nº 17/2013 (para o exercício 2013), nº 27/2014 (para o período 2014/2015) e nº 05/2016 (para os exercícios 2016/2017).

De forma geral, os planos estão apoiados “pelas diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, pela avaliação das ações realizadas no exercício anterior e pelo Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) dos servidores” (RESOLUÇÃO nº 05/2016). Como objetivos gerais, os planos buscam desenvolver os servidores docentes e técnico-administrativos por meio de ações de capacitação e qualificação, vinculadas ao Planejamento Institucional.

Outra possibilidade interessante neste sentido, ligada também aos PCQ's anteriormente citados, está relacionada aos mestrados profissionais que vêm sendo oferecidos pela UFPB para seus servidores técnico-administrativos. Como exemplo, podemos citar o Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV). Aprovado pela Resolução CONSEPE nº 13/2012 e sob a responsabilidade do Centro de Educação (CE), o MPPGAV está voltado para a qualificação dos servidores técnico-administrativos. Desenvolvendo em suas disciplinas um enfoque relativo a gestão pública, este Mestrado Profissional é um bom exemplo de uma formação que pode ser considerada como um pré-requisito legal e inicial para o exercício de cargos de gestão na UFPB pelos servidores técnico-administrativos. É evidente que, dependendo do cargo de

gestão a ser assumido, esta formação inicial deverá ser acrescida de outras qualificações que se fizerem necessárias.

Dessa forma, buscando atender ao que dispõe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Art. 5º do Decreto nº 5.707/2006), vinculado ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (Lei nº 11.091/2005 e Decreto nº 5.825/2006), a Resolução nº 05, de 03 de maio de 2016, instituiu o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercício 2016-2017, definido da seguinte forma:

O Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 se constitui em um valioso instrumento de mobilização dos conhecimentos, saberes e atitudes dos servidores no esforço conjunto e exitoso no alcance dos objetivos institucionais de excelência e referência em gestão pública entre as Instituições Federais de Educação Superior Brasileiras (RESOLUÇÃO Nº 05/2016).

A partir da elaboração de um Plano de Capacitação e Qualificação de Servidores, foi possível o aumento do montante de recursos, ações e número de vagas para capacitação e qualificação de servidores Docentes e Técnico-administrativos, alcançando os números de 67 atividades realizadas, com capacitação de 1.669 servidores, inclusive com 40 vagas oferecidas em Pós-graduação stricto sensu.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, juntamente com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, preveem um investimento total no Plano de Capacitação e Qualificação – Exercícios 2016-2017 de R\$ 2.386.413,43 (Dois milhões, trezentos e oitenta e seis mil, quatrocentos e treze reais e quarenta e três centavos).

4.3 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFPB

Com a definição da política de valorização de recursos humanos na UFPB, cabe a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas fazer valer essa política. A instituição sente essa necessidade de qualificar seu quadro técnico de maneira mais efetiva. Em 2005, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), vem dar o amparo legal a essa questão, em conjunto com o Decreto n. 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que institui a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Nesse contexto, é de fundamental importância o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de

2006 (BRASIL, 2006), que estabelece os procedimentos para concessão de Incentivo à qualificação e para efetivação do enquadramento dos servidores integrantes do PCCTAE, bem como o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Técnico-administrativos, dos integrantes do PCCTAE. Assim, o marco legal instituído pelo governo federal veio dar suporte às ações da política de gestão de RH da UFPB.

4.3.1 A capacitação como proposta de mudança organizacional

As organizações vêm investindo fortemente na capacitação dos servidores, porque não basta apenas funcionar a qualquer custo ou de qualquer maneira, é preciso funcionar no melhor custo possível e entregar os resultados da forma mais eficiente possível. Esse foco nos resultados pode ser o grande diferencial das organizações que vêm se destacando. Para isso, os cursos de capacitação têm que ser oferecidos de acordo com as demandas identificadas localmente, sendo de suma importância o levantamento das necessidades de capacitação.

No contexto da educação gerencial/profissional, tida como o ponto de partida para assegurar a competitividade organizacional, também se fazem necessárias mudanças de suas práticas pedagógicas. Segundo Antonello (2010, p. 33), “A transformação orientada para a aprendizagem organizacional só é possível na medida em que se inicia a transformação contínua do indivíduo, sujeito do processo educativo”. Para Sadler (2001), as organizações necessitam desenvolver competências essenciais que são críticas à realização das atividades organizacionais e esse processo envolve a aprendizagem tanto individual quanto de equipes.

Para promover a qualificação de seus quadros profissionais, organizações públicas, privadas e do terceiro setor têm utilizado programas de especialização e mestrado profissional no Brasil.

A capacitação é de grande importância e necessária, podendo influenciar no processo de aprendizagem e desempenho profissional, proporcionando resultados positivos nas instituições públicas. Com a capacitação, o servidor tem adquirido, atualmente, grande importância, em uma realidade cada vez mais autonomizada e que requer das pessoas novas abordagens profissionais, exigindo-se novas competências.

Portanto, a gestão de pessoas é algo inerente a qualquer instituição hierarquizada, mas a humanização das relações contribui para o desenvolvimento mais ético e amigável do trabalho. A missão de gerir pessoas não é fácil. Todo aquele que se encontra na posição de chefia é um gestor de pessoas. Portanto, cabe desenvolver a capacidade de analisar os

processos de forma técnica, ética, compromissada, lembrando que, por trás, existem pessoas que merecem respeito, sensibilidade e profissionalismo.

4.3.2 O planejamento das ações de capacitação e de qualificação na UFPB

O Plano de Capacitação e Qualificação tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal da Paraíba, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, conseqüentemente, para o progresso pessoal e institucional; como também cumprir com seu papel no sentido de garantir que haja um mecanismo de estratégias e ações para o desenvolvimento pessoal e profissional, por meio da aquisição e aprimoramento de um conjunto de habilidades, competências e a superação de hiatos organizacionais que possam existir, colaborando para o cumprimento da missão a instituição.

Na dimensão da Capacitação por Competências, o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 está balizado pelas diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, pela avaliação das ações realizadas no exercício anterior e pelo Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) dos servidores.

Realizado no final do ano de 2015, o Levantamento de Necessidades de Capacitação, contou com a adesão de diversas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, o que resultou em um detalhado relatório das demandas de capacitação por ambiente organizacional em três aspectos: a competência a ser desenvolvida pelo servidor, a ação de capacitação que desenvolverá a competência e o quantitativo de servidores que necessitam realizar a ação.

O LNC identificou, ainda, as demandas específicas das unidades acadêmicas e administrativas da UFPB que não estavam listadas no elenco de competências sugeridas. Tais demandas corroboram com uma histórica dificuldade da instituição em materializar determinadas ações de capacitação que demandam um profissional externo que, muitas vezes, se torna inviável a contratação por se tratar de uma ação para menos de 10 servidores e um investimento muito elevado. Em outra frente, a PRPG e a PROGEP redobram os esforços, no sentido de investir no Plano de Qualificação Institucional – PQITEC/UFPB, institucionalizado no Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores – Exercício 2013.

O PQITEC/UFPB tem como objetivo qualificar servidores técnicos administrativos na realização de cursos de pós-graduação, *stricto e lato sensu* na própria instituição ou em outras instituições nacionais e estrangeiras. O programa atua na prospecção de vagas para servidores

nos programas de Pós-Graduação stricto sensu, possibilitando a formação de mestres e doutores na própria Instituição, como também apoiará a qualificação dos técnico-administrativos em instituições nacionais e estrangeiras. O programa atua na prospecção de vagas para servidores nos programas de Pós-Graduação stricto sensu, possibilitando a formação de mestres e doutores na própria Instituição, como também apoiará a qualificação dos técnico-administrativos em instituições nacionais e estrangeiras. Outra ação do PQITEC-UFPB é o investimento na criação de mestrados na modalidade profissional, nos termos da Portaria Normativa nº 7, de 22 de junho de 2009 (BRASIL, 2009), nas áreas de Direito, Administração, Ciências Contábeis, Economia, Enfermagem, Pedagogia e Ciências da Informação. Foram apresentados vários APCN's (Aplicativo para Propostas de Cursos Novos) à CAPES no exercício passado e estamos aguardando a aprovação dos mesmos. O Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 se constituem em um valioso instrumento de mobilização dos conhecimentos, saberes e atitudes dos servidores no esforço conjunto e exitoso para o alcance dos objetivos institucionais de excelência e referência em gestão pública entre as IFES brasileiras.

O Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB – Exercícios 2016-2017 se constitui em um valioso instrumento de mobilização dos conhecimentos, saberes e atitudes dos servidores no esforço conjunto e exitoso no alcance dos objetivos institucionais de excelência e referência em gestão pública entre as IFES brasileiras.

A educação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB é de responsabilidade da PROGEP, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional. Em 2016, foram certificados pelo Plano Anual de Capacitação um total de 1.696 servidores, em 67 ações de capacitação, perfazendo um percentual de 26,76% do total de servidores efetivos da UFPB.

De acordo com a Resolução nº 05/2016, dentre os servidores capacitados, 109 são gestores e 101 docentes. Houve um crescimento significativo no índice de educação continuada, uma vez que a meta física reprogramada para o exercício foi 1.500 servidores capacitados, alcançando assim 113% da meta.

A PROGEP mantém ainda parceria com dois cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu - o Mestrado Profissional de Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA) e o Mestrado Profissional em Política, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) na UFPB. E, de forma articulada com a PRPG, que elaborou o Programa de Qualificação Institucional (PQI), com vagas ilimitadas para mestrado e doutorado, destinadas a servidores da Instituição.

O objetivo geral do Plano de Capacitação é desenvolver os servidores docentes e técnico-administrativos em educação, por meio de ações de capacitação e qualificação, vinculadas ao planejamento institucional, potencializando o desenvolvimento das competências, individuais e coletivas, bem como o desenvolvimento integral e a valorização da qualidade de vida, buscando a excelência na qualidade dos serviços prestados e o alcance das metas institucionais.

No Quadro 3, a seguir, são apresentados os objetivos específicos do Plano de Capacitação da UFPB.

Quadro 3 – Objetivos do Plano de Capacitação

Alguns objetivos específicos do Plano de Capacitação da UFPB
➤ Desenvolver competências individuais necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance das competências institucionais; ➤ Promover ações permanentes de qualificação aos servidores nos diversos níveis de educação formal, sobretudo ampliando o número de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba qualificados nos níveis de mestrado e doutorado; ➤ Capacitar os servidores para o exercício da gestão universitária com efetividade; ➤ Fomentar o desenvolvimento de um perfil de servidor público, orientado pelos princípios e pela identidade institucional, comprometido com a função social da UFPB; ➤ Desenvolver ações de capacitação e qualificação para fomentar a geração, compartilhamento e institucionalização do conhecimento na UFPB; ➤ Apoiar a participação de servidores da UFPB em capacitações externas consideradas estratégicas para a instituição.

Fonte: Adaptado a partir da Resolução nº 05 da UFPB 2016-2017

O Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) é um importante instrumento de diagnóstico organizacional que busca delimitar aspectos a serem trabalhados no treinamento e desenvolvimento. É, na realidade, um passo fundamental a fim de responder às necessidades de incremento de operatividade dos subsistemas administrativos dependentes da qualidade dos programas de treinamento e desenvolvimento humano.

A ferramenta elaborada pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional usou como premissa a capacitação por competência. O formulário de simples preenchimento compreendia uma relação de competências a serem desenvolvidas pelos servidores, por meio de uma determinada ação de capacitação. Os gestores das unidades acadêmicas e administrativas responderam ao formulário em conjunto com suas equipes.

Nessa perspectiva, visando identificar todos os elementos necessários para que tenhamos exatidão e foco em quais ações devemos concentrar esforços, buscando o melhor para os servidores e para a UFPB, a seguir, apresentamos as diretrizes, linhas de

desenvolvimento, programas e projetos, critérios para participação nos eventos de capacitação, metas e mecanismos de avaliação, investimentos e resultados esperados do referido Plano (Quadro 4).

A capacitação dos servidores é uma das dimensões do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, institucionalizado pela Lei nº 11.091/2005 e regulamentado pelo Decreto nº 5.825/2006, destacando-se em seu cerne a estreita relação entre desenvolvimento e capacitação.

Quadro 4 – Alguns Programas de Capacitação e qualificação oferecidos aos servidores técnico-administrativos da UFPB, na área de Gestão

PROGRAMAS	OBJETIVOS
1. Sistema de Gestão por Competências	Desenvolver competências individuais necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance das competências institucionais.
2. Pós-Graduação	Promover ações permanentes de qualificação aos servidores nos diversos níveis de educação formal.
3. Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos	Capacitar os servidores para o exercício da gestão universitária com efetividade.
4. Revitalização do Comportamento do Servidor	Fomentar o desenvolvimento de um perfil de servidor público, orientado pelos princípios e pela identidade institucional, comprometido com a função social da instituição.

Fonte: Adaptado a partir do Plano de Capacitação e Qualificação da UFPB 2016-2017

4.3.3 O aproveitamento das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação

O Plano de Capacitação e Qualificação – Exercícios 2016-2017 da UFPB ofereceu uma oferta de 3.250 vagas para a capacitação e/ou qualificação de seus servidores nas várias linhas de desenvolvimento propostas, abrangendo as várias áreas do conhecimento e ambientes organizacionais da instituição e níveis de escolaridade.

O investimento na capacitação e qualificação de servidores demanda a necessidade de estabelecer um processo avaliativo por meio de indicadores e mecanismos que auxiliem a PROGEPI na avaliação do nível de eficácia e efetividade dos recursos e das ações empreendidas neste documento. O Plano deve considerar a natureza dinâmica e complexa das relações existentes na instituição, vivenciadas em seu cotidiano e a sua coerência com as

diretrizes propostas neste Plano e no Plano de Desenvolvimento Institucional. Para o Plano de Capacitação e Qualificação – Exercícios 2016-2017 foram definidas algumas metas indicadas a seguir.

- Capacitação e/ou Qualificação de 4.200 servidores;
- Execução de 20 programas de Capacitação / Qualificação Profissional;
- Execução de 42 projetos de Capacitação / Qualificação Profissional;
- Número médio de 20 servidores atendidos por turma/evento.

Para que o resultado da capacitação seja importante é preciso buscar o alinhamento entre a teoria e a prática do que será estudado a partir do processo de aprendizagem. Não havendo o alinhamento dessas ações, poderá prejudicar o alcance dos objetivos da capacitação, ocasionando algumas implicações, como, por exemplo, a perda do interesse dos servidores em participar de novas ações.

A aprendizagem está relacionada às mudanças comportamentais do indivíduo resultante não apenas das experiências, mas também de sua interação com o contexto (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Sendo assim, os programas de capacitação das instituições públicas devem traçar trilhas de aprendizagem orientadas para resultados que propiciem à gestão o alcance dos seus objetivos institucionais alinhados à política de gestão de pessoas.

A UFPB deve ficar atenta ao comportamento de seus servidores que são a força motriz para a construção de sua imagem, podendo ser o grande diferencial entre o sucesso e fracasso do desenvolvimento institucional e da satisfação do servidor que opina pela continuidade da política de qualificação. Para Kunsch (2003, p.170), “Imagem é o que passa na mente do público, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”.

5 A UFPB E O MPPGAV: Capacitação e Aplicabilidade

A oferta de programas de mestrados profissionais na área de educação tem crescido nos últimos anos no Brasil, por força de política da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). De acordo com a Portaria nº 17 de 28 de dezembro de 2009, a modalidade dos mestrados Profissionais é fruto de uma ação da Capes com intuito de reorganizar os espaços da pós-graduação no país e também fomentar a qualificação daqueles profissionais que atuam diretamente no mercado. E, como forma de possibilitar que a pós-graduação atue de modo mais estreito com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento de práticas e processos diretamente ligados aos setores econômicos e sociais.

Entre os objetivos definidos pela Portaria nº 17 de 28 de dezembro de 2009, estão:

- I. Capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;
- [...]
- III. Promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de natureza diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação; (BRASIL, 2009).

Nesse sentido, o Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior da Universidade Federal da Paraíba visa à qualificação profissional dos servidores técnico-administrativos desta instituição de ensino superior e tem sua produção de conhecimentos está voltada para a solução de problemas práticos, atendendo aos requisitos dos mestrados profissionais voltados para a aplicação prática, em um campo profissional devidamente definido, com vistas ao uso de conhecimentos e métodos científicos atualizados em situações e problemas reais e mais imediatos (FISCHER, 2010).

Após longo estudo de leituras realizadas para esta pesquisa em várias fontes, pode-se dizer que a realidade da maioria das Instituições Públicas revela que a oferta de ações de capacitações e qualificação tem-se ampliado significativamente, sobretudo após a institucionalização de planos de carreira, a definição de recursos específicos no orçamento da Instituições e, no caso das IFES, a Institucionalização da Gratificação de Encargo de Curso e Concurso. Aliado a isso, tem-se a progressão por capacitação, incentivo financeiro vinculado

à realização de eventos de capacitação, previstas em muitos planos de carreira no setor público. A capacitação do servidor público de cargo efetivo tem por finalidade o incremento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, de modo a melhor atender às necessidades da sociedade, que a custeia.

Com as mudanças proporcionadas pela Legislação em vigor, observa-se por parte dos servidores um grande interesse por cursos de educação formal, entre eles, o mestrado. Essas ações, além de promover uma melhoria considerável no valor da remuneração, proporciona o desenvolvimento dos servidores em suas competências técnicas e comportamentais, ou seja, agregando valores para a Instituição.

Muito se fala na relevância dos Mestrados Profissionais, justamente porque neles se poderia aliar a pesquisa e a produção de conhecimento com aplicação prática, considerando a realidade educacional e os desafios da profissão. Os resultados desse tipo de trabalho podem gerar recursos educacionais que retornam à realidade que originou a questão de estudo, reforçando a Instituição Educativa e implicando avanço e/ou superação de desafios na prática. Este delineamento aparece na Portaria Normativa do Ministério da Educação (MEC), de 2009, como “empenho por uma formação de profissionais que qualifique a prática profissional no compromisso com a apropriação e aplicação de conhecimentos por meio de rigor metodológico e científico” (BRASIL, 2009, p. 2)

No Brasil, os cursos de mestrado profissional também têm o objetivo de atender às demandas da sociedade através de pesquisa aplicada, além de buscar a qualificação dos quadros profissionais. A teoria adquirida no mestrado profissional deve ser aplicada à prática profissional. A pura discussão teórica contribui pouco para o desenvolvimento do curso. O resultado do trabalho é a aplicação da teoria na prática. Entender que a teoria nem sempre será igual à prática é um dos desafios do mestrado profissional.

A partir deste discurso, percebe-se que aqueles que estão envolvidos com os Mestrados Profissionais buscam cumprir o principal objetivo da modalidade, apontado por Lívio Amaral (BRASIL, 2009) como sendo a formação de recursos humanos para atuar em setores não acadêmicos, transferir conhecimentos à sociedade, atender demandas específicas e arranjos produtivos para o desenvolvimento nacional, regional e local. Além disso, também contribuir para ampliar a competitividade e a produtividade de empresas, organizações públicas e privadas. O cumprimento destes objetivos está atrelado ao retorno que os trabalhos de fim de curso podem dar às organizações: “Capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora” (BRASIL, 2009b).

As pessoas são potencialmente capazes de se desenvolverem ao longo de sua vida profissional na Administração Pública. Assim, o senso de longo prazo é ressaltado e se fundamenta no fato que as pessoas constituem o componente de continuidade e de expressão de memória organizacional.

[...] por fim, mas não menos importante, [é] o senso de longo prazo, que pode ter como uma de suas traduções no plano concreto a ideia de que as pessoas constituem o componente de continuidade, seja na sua expressão de memória organizacional, seja como estoque ou fluxo de conhecimento sobre o trabalho. Dito isso, impõe-se aos gestores dos diferentes organismos e níveis da administração pública uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as suportam. A atenção à dimensão conceitual é condição inicial desse movimento de transformação por meio da interpretação e da ressignificação desses elementos para a realidade da administração pública (TERABE & BERGUE, 2014, p. 22).

Quando uma organização se predispõe a se transformar e assim transformar os indivíduos que nela exercem atividades, esse processo acrescenta não apenas ganho de competências, mas sobretudo a valorização das pessoas e de sua participação no atendimento das metas e diretrizes organizacionais. Dessa forma, o desempenho constitui-se a expressão das competências desenvolvidas e para sua determinação é necessário que haja avaliação, como enfatizou Carvalho et al (2009). A avaliação de desempenho é a última etapa de um ciclo da gestão por competência é através dos resultados dessa avaliação que são empreendidos fatores de melhoras aos processos institucionais.

A avaliação de desempenho que tem sido implantada na UFPB acompanha o formato de gestão baseada em competência e nesse sentido é denominada como gestão de desempenho baseada em competências. A gestão de desempenho é uma exigência do PCCTAE e da PNDP.

Para programas de Pós-Graduação, a UFPB poderá recorrer, além do MPPGOA⁸ e do MPPGAV⁹, que são dois programas de pós-graduação em nível de mestrado profissional conveniados com a instituição e com funcionamento na própria organização, a UFPB conta com o apoio do PQI que constitui-se no Plano de Qualificação Interna. Esse plano formaliza parcerias com programas de pós-graduação da UFPB para a prospecção de vagas junto a programas de pós-graduação na própria instituição ou em outras instituições nacionais e estrangeiras, possibilitando a formação de mestres e doutores preconizando a valorização dos servidores e a qualificação dos serviços institucionais.

Como um dos programas de Pós-Graduação da UFPB em nível de Mestrado Profissional, temos o MPPGAV. De acordo com a Resolução nº 19/2015 do CONSEPE, o

⁸ Programa de Pós Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes

⁹ Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior

Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV), da Universidade Federal da Paraíba, tem por finalidade a formação de pessoal qualificado técnica e cientificamente para o exercício de atividades profissionais na gestão e avaliação de políticas públicas, e será por um regulamento fundamentado nos termos do Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação stricto sensu da Universidade Federal da Paraíba, pela Resolução 79/2013 e 34/2014 – CONSEPE.

O MPPGAV é destinado a servidores Técnico-Administrativos do quadro ativo permanente de Instituições Públicas de Educação Superior. Os objetivos específicos do Programa são mencionados no Artigo 3º da Resolução nº 19/2015 do MPPGAV, são eles:

I - Em relação aos discentes: oferecer oportunidade para aprofundamento e conhecimento profissional e acadêmico com vistas a sua aplicabilidade no desempenho das atividades dos servidores na Instituição;

II - Em relação aos professores do Programa: dar-lhes condições de desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão que visem à consolidação e à ampliação das linhas de pesquisa em que atuam;

III - Em relação à instituição: fortalecer as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma sistemática, através da institucionalização de linhas de pesquisa, permanentemente alimentadas por novos projetos, novos pesquisadores e pessoal qualificado.

É importante ressaltar que “o objetivo da aprendizagem é provocar alguma mudança na própria eficácia, mudar valores e atitudes ou ter experiências que sejam aproveitadas no futuro” (ANTONELLO; PANTOJA, 2007, p.159).

Considera-se que quando as organizações são bem-sucedidas elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. Isso leva a uma maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, como o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. Além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se identificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as instituições e organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas, que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

Observa-se, também, que este terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e internas no ambiente, nas organizações e nas pessoas; o mundo moderno caracteriza-se por tendências que envolvem a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente/usuário, qualidade, produtividade, flexibilidade e competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações recorrem às pessoas, fazendo com que não somente se utilizem de ferramenta associadas ao planejamento estratégico, mas também considerem como estratégica o processo de Gestão de Pessoas. É, em um ambiente onde pessoas, conhecimentos e tecnologias façam a diferença, que haverá melhores resultados.

É nesse contexto que esta dissertação apresenta os resultados aos questionamentos, objetivos e pressupostos. No que se refere à questão principal, “Qual a aplicabilidade das dissertações defendidas pela Primeira Turma do MPPGAV no cotidiano de trabalho dos servidores capacitados na UFPB”?

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo dedica-se aos resultados e discussões da pesquisa em tela, após o tratamento e a análise dos dados, levando-se em consideração o problema e os objetivos apresentados na introdução desta dissertação. Como forma de se proceder ao levantamento da pesquisa, foram identificadas 21 dissertações que incidem necessariamente sobre três categorias, assim divididas didaticamente em nossa pesquisa: Política Pública, Gestão e Bibliotecas.

6.1 A PRODUÇÃO DA PRIMEIRA TURMA: Filhos gestados e nascidos

Conforme, a incidência por fonte documental e acervo encontrado, apresentados no gráfico 1, foram analisadas 21 dissertações; dessas somente 18 autores (servidores técnico-administrativos da UFPB) responderam aos questionários, que serão tratados em análise posterior. As dissertações analisadas da Primeira turma concluinte do Mestrado Profissional, do Programa de Pós-graduação em Educação/UFPB, MPPGAV foram:

1 – LUNA, Amanda Souza Xavier de. **Políticas públicas, avaliação e a biblioteca universitária no contexto do planejamento institucional na UFPB**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

2 - COSTA Filho, Evandro Soares. **Expansão e democratização de educação superior: uma avaliação dos impactos do REUNI no curso de Serviço Social da UFPB**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016).

3 - LUNA, Débora de Oliveira Lopes do Rego. **Análise da aplicação dos recursos do PROAP – Programa de Apoio a Pós-Graduação – na UFPB no ano de 2014**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016).

4 - MELO, Edinalva Alves Aguiar Carvalho de. **Programa Nacional Escola de Gestores para Educação Básica: um olhar sobre a proposta e execução na**

Paraíba (2010-2012). Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

5 - OLIVEIRA, Fábio Abrantes de. **Marco Regulatório da Pós-graduação Stricto Sensu na UFPB: balizas Jurídicas ao desenvolvimento.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

6 - RIBEIRO, Fabiano de Moura. **A percepção dos atores do sistema de inovação paraibano sobre o papel da Universidade Federal da Paraíba.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

7- LIMA, Fernando Antônio de. **Política pública de saúde do trabalhador: o programa de atenção integral ao alcoolista e outros dependentes químicos na Universidade Federal da Paraíba.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

8 - BORBA, Flávia Paloma Cabral. **Políticas da educação superior e o enraizamento local: o Programa de Educação Tutorial na Universidade Federal da Paraíba.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

9 - NASCIMENTO, Flaviano Batista do. **Condições de acessibilidade dos centros acadêmicos universitários: criação de um instrumento de avaliação.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

10 - SILVA, Gideon Soares da. **Retenção e evasão no ensino superior no contexto da expansão: o caso do curso de Engenharia de Alimentos da UFPB.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

11 - COSTA, João Henrique Lucena da. **Avaliação da educação superior: o sistema de bibliotecas da UFPB e a evolução dos seus indicadores de desempenho.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

12 - SANTOS, Joás Jerônimo dos. **Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da UFPB.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

13 - SILVA, Lidianne Ramos da. **Políticas de inclusão na Educação Superior: acesso e permanência de pessoas com deficiência na UFPB.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

14 - VALE, Lindalva Regina da Nóbrega. **Internacionalização da educação superior: um estudo sobre o programa doutorado sanduíche no exterior (PDSE) na UFPB.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

15 - SANTOS, Lucimário Dias do. **Avaliação da qualidade dos serviços da Biblioteca do CCJ/UFPB sob a ótica dos usuários discentes.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

16 - NÓBREGA, Marcelo Moura. **Análise comparativa da eficiência das compras de Hortifrútis da UFPB.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

17 - LIMA, Maria do Socorro. **Bem estar e qualidade de vida na aposentadoria: percepção de servidores públicos da UFPB.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

18 - ASSIS, Mércia Ferreira de. **A permanência e o êxito escolar dos estudantes: um estudo de caso no curso técnico em Enfermagem da Escola Técnica de saúde da UFPB.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

19 - BARROS, Savia Rodrigues Martins. **A transparência passiva na Universidade Federal da Paraíba.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em

Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

20 - GOMES, Vanessa da Silva. **Educação a distância: gestão e evasão na UFPB**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

21 - RAMALHO, Vicente Paulo. **Sistema Nacional de avaliação da educação superior e os indicadores de avaliação da biblioteca universitária: construindo um modelo de avaliação para o Sistemoteca da UFPB**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017).

6.1.1 Os frutos produzidos: analisando as dissertações defendidas

No que se refere ao tipo de pesquisa adotado nas 21 Dissertações acima descritas, observamos que a maioria abordou a pesquisa qualitativa e apenas 1 abordou o enfoque misto, qualitativa e quantitativa. Para a coleta dos dados, utilizaram diferentes instrumentos, como: questionários, entrevistas semiestruturadas, levantamentos bibliográficos e documentais. Ao analisar os dados, a maioria utilizou-se da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2009).

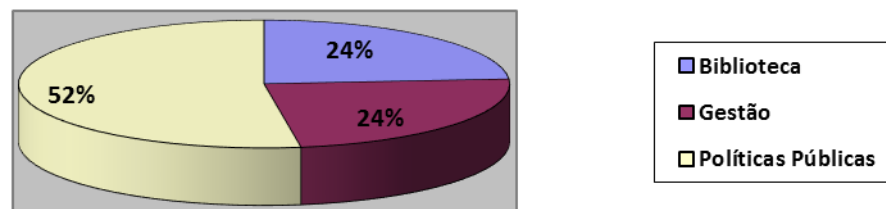
Para uma análise mais detalhada, utilizaremos as Dissertações separadas por categorias, conforme tabela 1 e gráfico1, a seguir.

Tabela 1 – Dissertações produzidas por TAE's da UFPB por categoria

Dissertações da Primeira Turma do MPPGAV, trabalhos produzidos com ênfase na UFPB, período 2016		
CATEGORIAS	Dissertações	%
Bibliotecas	05	24
Gestão	05	24
Políticas Públicas	11	52
TOTAL	21	100

FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

Gráfico 1 – Percentual de Dissertações produzidas por TAE's da UFPB por categoria



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Ao separar por categorias, identificamos e destacamos alguns temas e estudos mais relevantes dentro de cada uma, discutindo-os de maneira mais ampla.

Na **Categoria Biblioteca**, destacamos que o cenário da pesquisa de Santos (2017) foi composto pela Biblioteca Central e Bibliotecas Setoriais da UFPB, com objetivos de revelar as percepções dos gestores e identificar as competências gerenciais já desenvolvidas por eles. Os resultados possibilitaram expandir a apreensão a respeito das competências gerenciais dos gestores do Sistema de Biblioteca da UFPB, podendo ser instrumento de reavivamento da Gestão de Pessoas da UFPB e provocar um debate quanto ao encorajamento da aplicação das competências dos gestores. Os resultados da pesquisa procuraram contribuir para o aprofundamento das competências gerenciais no âmbito do Sistema de Bibliotecas, fortalecendo a Gestão por Competências como tecnologia de gestão de pessoas na UFPB. Ainda na **Categoria Biblioteca**, Luna (2017) fez o recorte do estudo no Sistema de Bibliotecas da UFPB, a construção das Bibliotecas Universitárias no contexto das Políticas Públicas de Educação, sobretudo os programas voltados para ela, resgatando a função mediadora da biblioteca na sociedade do conhecimento, para finalmente aprofundar as questões acerca do planejamento institucional, tendo como base o PNBU, enquanto modelo de referência para o planejamento bibliotecário e o próprio SINAES, como modelo vigente de avaliação do Ensino Superior no país. Diante esse cenário, os Sistemas de Bibliotecas se tornam cada vez mais precários, ineficientes quanto à promoção da sociedade do conhecimento. Por isso, foi proposta uma participação mais efetiva do Sistema de Bibliotecas na construção do PDI, que reflita nas avaliações, sobretudo no apoio ao ensino aprendizagem

da comunidade universitária, e numa avaliação positiva global no que se refere à infraestrutura física e bibliográfica, corroborando para alta conceituação dos cursos.

Na **Categoria Gestão**, Barros (2017) percebendo a possibilidade de se ter uma universidade mais democrática e participativa, entendeu ser oportuno investigar no trabalho se as práticas de transparência na universidade estão adequadas de acordo com a Lei de Acesso a Informação (LAI). Os resultados dessa pesquisa apontaram que o público universitário da UFPB ainda não utiliza todos os recursos disponíveis da transparência institucional e que tais canais ainda precisam ser melhorados para atender as atuais demandas e possibilitar melhor comunicabilidade e democratização do acesso à informação. Já Oliveira (2017) buscou contribuir para o desenvolvimento da gestão da pós-graduação *stricto sensu* no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, através de levantamento da legislação que regulamenta o setor no âmbito da UFPB. A importância do tema se dá na medida em que a pós-graduação *stricto sensu* é vista como alavanca central para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil, necessitando acompanhar, discutir, entender e interferir nas realidades nacional, regional e local. A Universidade ganha, assim, grande importância para a superação dos desafios presentes na atualidade, posto que possui condições multidisciplinares de entender os fenômenos sociais e ambientais, sob todos os ângulos, e apontar as possíveis soluções. O produto final dessa pesquisa foi a criação de um compêndio sobre a legislação da pós-graduação *stricto sensu* na UFPB, no período de 2002 a 2015, visando contribuir com a Administração e os diversos atores envolvidos com as diversas áreas na Instituição.

Na **Categoria Política Pública**, o trabalho de Silva (2017) aborda políticas de Inclusão na Educação Superior voltadas para a inclusão dos discentes com deficiência na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e objetivou analisar as contribuições das políticas para o acesso e a permanência em cursos superiores do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA). O resultado foi positivo, as políticas inclusivas de educação superior vêm contribuindo para o acesso e a permanência de pessoas com deficiência no CCTA/UFPB, notadamente por meio da política de acesso/cotas, pelo Programa Incluir e pelo PNAES, sob a responsabilidade do Comitê de Inclusão e Acessibilidade (CIA). No entanto, foi visto que o processo de inclusão de discentes com deficiência na instituição precisa superar muitos desafios, especialmente no que diz respeito à falta de formação de servidores para viabilizar estratégias atitudinais e pedagógicas; as limitações nos sistemas de comunicação e informação, sobretudo na deficiência da estrutura física/arquitetônica, que é, eminentemente, institucional. Para tanto, compete à instituição – formada por diferentes gestores, setores,

pessoas e profissionais –, considerar as demandas e as proposições destacadas pelos sujeitos da pesquisa e assumir o compromisso ético e político de responder às demandas da diversidade que se apresentam no seu âmbito, ressignificando, reestruturando e revisando suas políticas inclusivas.

Ainda na **Categoria Política Pública**, Nascimento (2017), basicamente dentro do mesmo contexto da pesquisa anteriormente citada, com a finalidade de subsidiar os discentes com deficiência e mobilidade reduzida no alcance da igualdade, equidade de oportunidade e espaço na sociedade acadêmica, em sua total ou parcial vivência universitária, apresentou a criação de um instrumento de avaliação (produto da dissertação) que tem por resultado um indicador do nível de acessibilidade dos centros acadêmicos universitários das Instituições de Ensino Superior (IES), tendo, como estudo de caso, o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O estudo atesta o quão acessível está o centro acadêmico universitário em estudo, contribuindo para a gestão, mobilização, debate e avaliação dos atores institucionais, frente à importância de se promover a acessibilidade como emponderador para o ingresso, permanência e conclusão do ensino superior daqueles historicamente marginalizados.

Lima (2017) analisou as percepções de servidores públicos do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sobre bem-estar e qualidade de vida na aposentadoria, bem como sobre mudanças ocorridas na vida pós-aposentadoria. De acordo com os resultados, os dados apontam que a vida pós aposentadoria revela mais percepções positivas do que negativas. Observa-se a coerência com a não desvinculação dos termos qualidade de vida e bem-estar. As políticas públicas voltadas ao servidor aposentado são apontadas como desfavoráveis, arbitrárias e sem perspectivas positivas. Já com relação aos programas preparatórios para a aposentadoria, a maioria dos entrevistados alega desconhecê-los. Ressalta-se, pois, a importância da promoção de ações, planejadas de forma adequada e amplamente divulgadas concomitantemente às vinculações laborais do servidor com a instituição. Tais sugestões deverão ser levadas à Coordenação de Qualidade de Vida (CQV), vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/UFPB), no sentido de se adotarem práticas que possam gerar novas perspectivas, não só no desempenho das atividades laborais do servidor como também no momento do desligamento. Surge uma perspectiva de que o servidor engajado em tais ações possa perceber a aposentadoria não só como uma reorganização de vida, mas também como uma reconstrução

na forma de pensar e enxergar o futuro, em busca de bem-estar e qualidade de vida após a aposentadoria.

Assis (2017) analisou os fatores que favorecem ou prejudicam a permanência e o êxito escolar dos estudantes no Curso Técnico em Enfermagem da Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba, na perspectiva dos estudantes que permanecem, de seus professores e do gestor do curso. As análises revelaram que os aspectos favoráveis e prejudiciais à permanência e ao êxito estão, em sua maioria, classificados no fator Institucional, na categoria Escola. Portanto, passíveis de intervenção por parte da Escola. Ao final, foram apresentadas propostas de ações, visando à permanência e ao êxito dos estudantes no Curso Técnico em Enfermagem, referenciadas nas falas dos sujeitos.

Para finalizarmos essa categoria, Borba (2017) teve como objetivo de sua pesquisa a análise do Programa de Educação Tutorial (PET), na Universidade Federal da Paraíba, com ênfase no estudo do processo de enraizamento deste Programa em âmbito local. Como resultado da pesquisa, foi observado um frágil enraizamento do Programa, especialmente em termos institucionais. Assim, foram alguns aspectos para o processo de enraizamento entre o PET e a UFPB, com destaque para as fragilidades e pontos fortes dessa relação, dando condições à proposição de possíveis ações que contribuam com sua gestão ou de outras políticas educacionais semelhantes, no sentido de qualificar práticas de execução de políticas educacionais nacionais nas instâncias locais.

6.2 O QUE PENSAM OS SERVIDORES SOBRE SUA CAPACITAÇÃO?

O questionário foi aplicado com 18 dos 21 servidores técnico-administrativos do campus de João Pessoa, concluintes da primeira turma do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior no ano de 2016. Dos três servidores que não conseguimos contato, dois se aposentaram e um foi redistribuído para outra Instituição. A análise foi feita a partir de um questionário (Apêndice B), contendo 15 questões com perguntas abertas e fechadas. Na estruturação do instrumento, buscamos, inicialmente, conhecer o perfil, a unidade e o setor de lotação dos servidores Técnico-administrativos, bem como obter informações gerais a respeito do programa de Mestrado Profissional em discussão, o MPPGAV.

Seguindo a mesma categoria para alcançar os objetivos específicos, elaboramos um questionário de 9 questões abertas e fechadas (Apêndice C), em que perguntamos a opinião

dos gestores dos respectivos servidores sobre o grau de conhecimento do programa de qualificação, o interesse, satisfação, expectativas, motivação e dificuldades de participação nos eventos de capacitação. Na questão final, os respondentes deram suas opiniões e fizeram suas críticas ao Programa, material que servirá para aprimorar ainda mais esse Mestrado Profissional que, a cada ano, forma Mestres que agregam seus conhecimentos junto à Instituição. Os itens a seguir expressam os resultados e suas análises.

6.2.1 Perfil dos servidores Técnico-administrativos pesquisados, Nível dos Cargos ocupados e Setor de Lotação

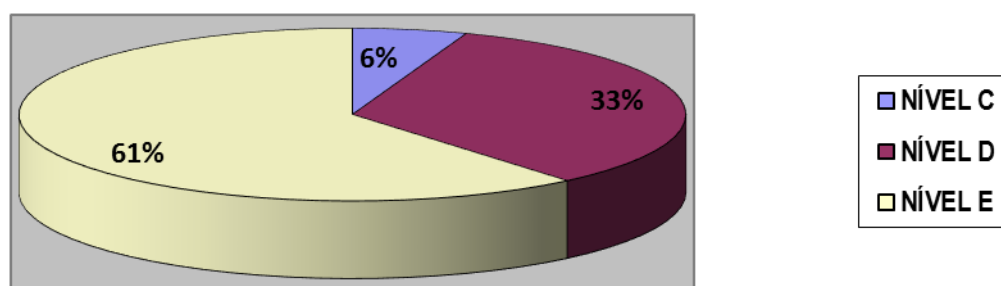
Ao analisarmos o perfil em relação ao sexo e faixa etária dos respondentes, conclui-se que, dos 18 respondentes, 10 são mulheres, que corresponde a 55,6% do total, e 08 são homens, que corresponde a 44,4%. Fazendo relação com a faixa etária, vimos que não houve concluintes neste Programa na faixa etária dos 18 a 30 anos, podemos afirmar que o trabalho concluiu a qualificação profissional neste programa na faixa etária a partir dos 31 anos. Dos 18 respondentes, 16 estão na faixa etária dos 31 a 50 anos e os 02 restantes maiores de 51 anos. Os dados correspondentes estão apresentados na Tabela e Gráfico 2, a seguir.

Tabela 2- Sexo e faixa etária dos respondentes técnico-administrativos

SEXO	IDADE EM ANOS			TOTAL	%
	De 18 a 30	De 31 a 50	Mais de 51		
FEM	00	08	02	10	55,6
MASC	00	08	00	08	44,4
TOTAL	00	16	02	18	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Gráfico 2 – Nível dos cargos dos respondentes técnico-administrativos



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A classe/nível dos servidores técnico-administrativos da UFPB, até antes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), era dividida entre os níveis de apoio, médio e superior, com legislação própria para cada uma. Com a Lei nº 11.091, de 6 de janeiro de 2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), estes três níveis foram transformados em cinco níveis de classificação, compreendendo A e B para o nível de apoio, C e D para o nível médio, e E para o nível superior (BRASIL, 2005). Atualmente, foram extintos os cargos de nível A e B, ficando apenas C, D e E. Nesta pesquisa, foi constatado que, dos 18 respondentes Técnico-administrativos, 1 servidor apenas possui o nível C, 6 possuem o nível D e 11 possuem o nível E.

Os setores de lotação dos servidores pesquisados encontram-se no Quadro 5, a seguir, sendo destaque o setor de Biblioteca, que enviou quatro servidores para o MPPGAV, sendo 02 da Biblioteca Central e 02 da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas (CCJ).

Convém destacar que a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), criada em 1955, é uma instituição federal de ensino superior, exerce as atividades universitárias em administração superior e administração acadêmica. Possui unidades administrativas, sistemas de Bibliotecas e unidades acadêmicas como centros de ensino.

Quadro 5 – Setor de lotação dos respondentes técnico-administrativos

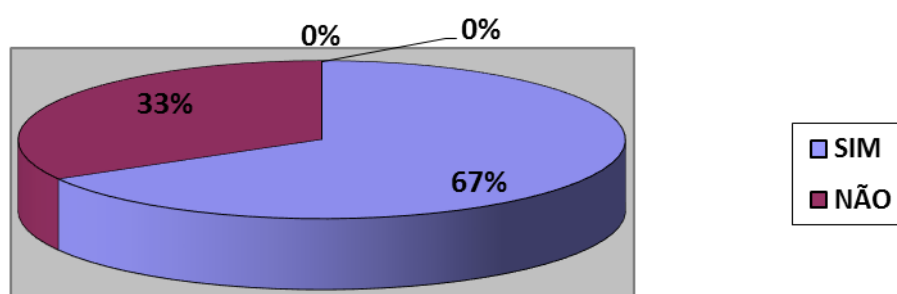
SETOR DE LOTAÇÃO	TOTAL DE SERVIDORES
Assessoria de Extensão – CCTA	01
Assessoria de Planejamento – CT	01
Biblioteca Central	02
Biblioteca Setorial – CCJ	02
Biblioteca - CI	01
Coordenação de Orçamento - PROPLAN	01
Departamento de Engenharia Química - CT	01
Departamento de Engenharia Elétrica – CT	01
Direção de Centro – CCTA	01
Direção de Centro – CCEN	01
Direção de Centro – CCHLA	01
DAF – PRPG	01
Escola Técnica de Saúde – CCS	01
Pró-Reitoria de Administração	01
Pró-Reitoria de Graduação	01
PPGE - CE	01

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Calculando-se os percentuais, observa-se, de acordo com os dados do Quadro 5, a participação dos respondentes ao programa em todas as unidades da Instituição, destacando-se os Centros Acadêmicos com 50% uma concentração maior do que as outras unidades, logo após Sistemas de Bibliotecas 27,7%, e por fim as Pró-Reitorias com 22,2%. Esta concentração pode ser entendida, em parte, pela necessidade que estas unidades têm de pessoas com conhecimento técnico especializado.

No Gráfico 3, a seguir, são apresentadas as respostas à pergunta: você permanece no mesmo setor, após o término do Mestrado Profissional.

Gráfico 3 – Permanece no mesmo setor após o Mestrado



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

De acordo com Gráfico 3, dos 18 respondentes, 12 (66,7%) disseram que “SIM” permanecem no mesmo setor e 06 (33,3%) disseram que “NÃO” permanecem no mesmo setor. Dos 06 que responderam que NÃO, 03 assim justificaram suas respostas:

Servidor 1 – “Não. Pois durante o mestrado trabalhava no programa de pós-graduação em ciência e tecnologia de alimentos do Centro de Tecnologia, após o término do mestrado fui convocada a trabalhar na assessoria de planejamento do mesmo Centro.”

Servidor 2 – “Não. Fui convidada para coordenar a DAF-PRPG.”

Servidor 3 – “Não. Novos desafios, pois no setor era apenas mais um técnico.”

Observamos, ainda, o número de servidores participantes da pesquisa, que confirmaram terem assumidos cargos de chefia após a participação em evento de capacitação e qualificação. A Tabela 3 confirma isso.

Tabela 3 – Oportunidade de Função Gratificada na UFPB em decorrência da qualificação no Mestrado Profissional

FUNÇÃO GRATIFICADA	QTDE	(%)
Sim	03	17%
Não	15	83%
Total	18	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Quando perguntado aos 18 servidores se assumiram chefia após o Mestrado, apenas 03 disseram ter Função Gratificada após a qualificação do Mestrado, ou seja, 17%, e 15 servidores responderam que não obtiveram nenhuma função gratificada (FG), totalizando 83%. O interessante nessa afirmação é observar o número mínimo de servidores técnico-administrativos que ocuparam CD cargo de maior relevância e gratificação. Ora, isso surpreende, pois, mesmo depois de treze anos da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), em que se prevê a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas do referido plano, ainda assim, é difícil essa participação.

A escolha dos cargos de chefia nas universidades é objeto de pesquisas do Tribunal de Contas da União (TCU). Em 2013, o TCU realizou uma auditoria para avaliar a governança e a gestão de pessoas em diversas instituições federais de ensino superior (IFES) (BRASIL, 2013). O relatório da referida auditoria mostrou que, em nenhuma das instituições, encontrou programas para desenvolvimento contínuo de líderes ou de sucessores em potencial, escolha que é feita de maneira informal. Constatou, ainda, que em nenhuma das instituições existe processos de seleção para gestores orientadas por competência.

Destacamos abaixo as funções que assumiram após o Mestrado profissional:

Servidor 1: Assumiu a Coordenação da divisão de atividades financeiras na PRPG

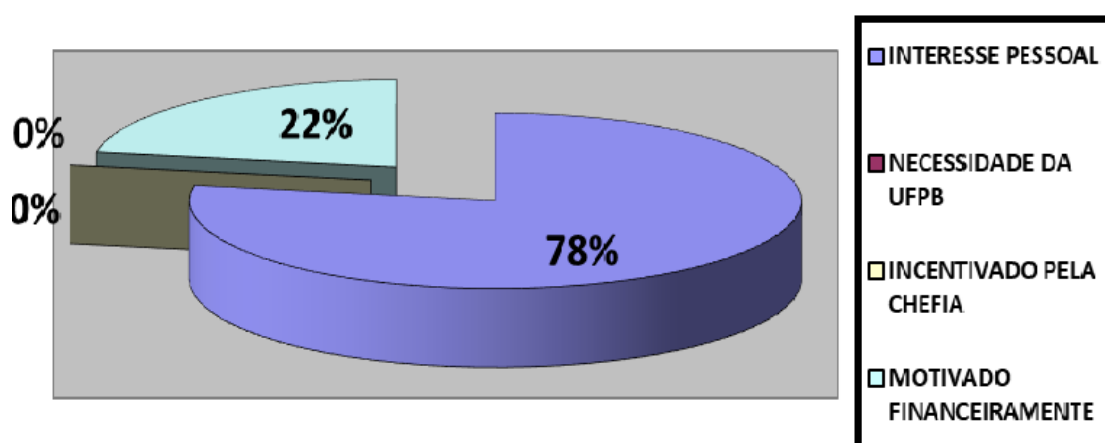
Servidor 2: Assumiu uma Chefia na Biblioteca

Servidor 3: Assumiu a chefia de Secretário Administrativo

6.2.3 Percepções e Motivações dos Servidores Técnico-administrativo sobre o programa do Mestrado Profissional – MPPGAV

A seguir, serão mostrados os resultados e discussões a respeito das percepções dos Técnico-administrativos, sobre o Programa do Mestrado Profissional da UFPB.

Gráfico 4 – Motivação para participar do treinamento



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

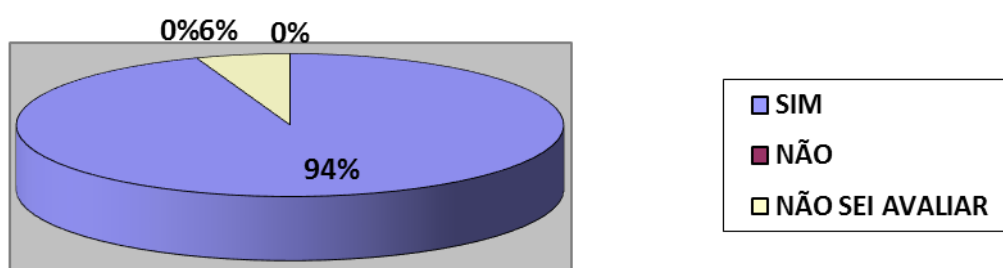
Quanto à motivação ao programa, notamos que a maioria dos Técnicos-administrativo realizou o Mestrado profissional por interesse pessoal (78%); em segundo lugar, aparece o interesse financeiro com 22%, nenhuma com escolha por interesse da instituição e nenhuma estimulado pela chefia. Esse resultado demonstra as repercussões positivas que o PCCTAE trouxe, na sua implantação, para os servidores, incentivando e estimulando os respondentes a se qualificarem, contribuindo para o desenvolvimento de novos hábitos, pensamentos e comportamentos na Instituição, bem como melhorando o desempenho profissional.

Ressaltem o aspecto positivo na Lei nº 11.091, que prevê os incentivos financeiros para a capacitação e aperfeiçoamento, visto que, na legislação anterior com o PUCRCE (Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos), não havia tanto impacto financeiro para nenhuma das classes, tampouco estimulava o ingresso aos cursos de pós-graduação ou pós-doutorado. Estes, ao concluírem seus cursos de mestrado ou doutorado, pediam exoneração para assumir funções em outras instituições ou prestar concurso público. Muitos servidores do nível de apoio aposentavam-se tão logo completassem o tempo mínimo,

com perdas salariais, pois não havia nenhum estímulo para permanecerem trabalhando, já que estavam em fim de carreira.

A seguir, são apresentadas, no Gráfico 5, as respostas dos servidores à pergunta: O Programa do Mestrado (MPPGAV) atendeu às suas expectativas pessoais e profissionais?

Gráfico 5 – Atendimento às expectativas dos técnico-administrativos pelo programa



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Alguns dos que se sentiram atendidos pelo Programa fizeram os seguintes comentários:

Era um projeto meu; passei a ser mais crítica sobre processos e encaminhamentos institucionais. (Servidor 4)

A oportunidade de estudar, trocar, construir e aprofundar conhecimentos sobre a história e as políticas da educação superior, especialmente das IFES da Paraíba, considerando a particularidade do programa, que contempla servidores da UFPB, UFCG e IFPB. (Servidor 6)

Pude realizar o desejo de cursar uma conceituada pós-graduação e os conhecimentos adquiridos me ajudaram a realizar minhas atividades laborais com mais consciência e eficiência. (Servidor 7)

O mestrado foi muito importante para nortear meus objetivos quanto ao meu objeto de estudo. Meu projeto amadureceu muito no decorrer do mestrado, além de ampliar minha visão sobre a educação superior, que minha formação se limitava, isso foi essencial para o meu projeto. (Servidor 9)

No que concerne às universidades genericamente e, em particular, à realidade da UFPB e a possibilidade de construção de projetos de pesquisa voltados às demandas existentes na instituição, contribuindo, dessa forma, com a sua gestão. (Servidor 12)

Ampliou meus conhecimentos e me permitiu conhecer melhor a UFPB, além de contribuir na minha capacitação profissional. (Servidor 13)

A área de concentração do mestrado tinha assuntos de interesse do nosso ambiente profissional e institucional, dispondo dessa forma, uma maior abrangência e entendido por parte dos discentes com a questão da educação superior e universidade. (Servidor 15)

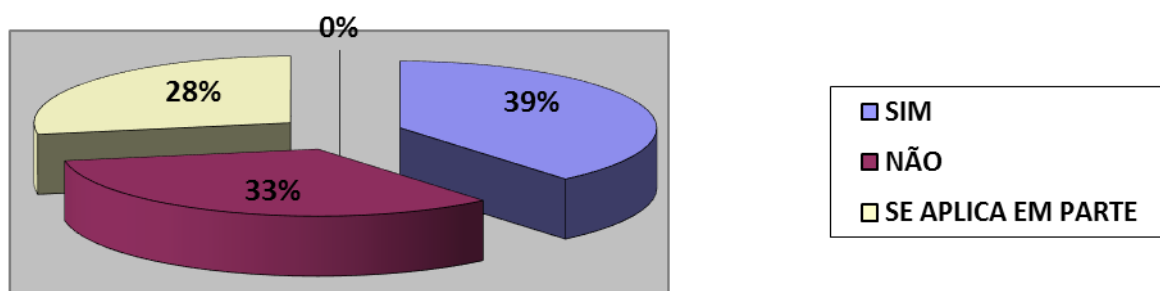
Humanístico, ideológico, exploratório e científico: por meio de correntes de pensamentos, reflexões, pesquisas, debates e conjecturas. (Servidor 16)

Tanto no profissional quanto no pessoal, foi uma grata experiência que abriu as portas para uma nova perspectiva acadêmica e profissional no ambiente da universidade. (Servidor 17)

A maioria respondeu positivamente, houve uma grande influência para o crescimento pessoal e profissional. Para alguns, o Mestrado resgatou a vontade de estudar e aprofundar os conhecimentos para realizarem suas atividades laborais com mais consciência e eficiência. A Lei nº 11.091 trouxe novos horizontes ao desgastado plano anterior, que não possibilitava a ascensão a novos cargos.

A seguir, apresentamos dados referentes às dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos, após o término do Mestrado, no ambiente de trabalho.

Gráfico 6 – Dificuldades na aplicação dos conhecimentos adquiridos



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Sobre as dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos, após o término do Mestrado, no ambiente de trabalho, o gráfico 6 mostra que 39% têm dificuldade de aplicar. Muitos não tiveram estímulo nem apoio por parte da administração e nem da chefia imediata, outros ressaltaram a falta de planejamento no próprio setor. Alguns tentam fazê-lo, pois a aprendizagem implica em mudança e, por conseguinte, em reajustamento de seu desempenho. Como se observa, 33% dos servidores respondentes não encontraram dificuldades para aplicar os novos conhecimentos no setor de trabalho, após a conclusão do curso. E por fim, 28% disse que aplica em parte.

Enfatiza-se, de acordo com Ferreira (2012), a importância de conciliar interesses pessoais com os organizacionais, de modo a motivar, para que o talento e a criatividade dos servidores possam ser utilizados para melhorar o seu desempenho e, consequentemente, os serviços prestados. Esse capítulo destacou, também, na visão de Chiavenato (2014), que as organizações estão mudando suas práticas gerenciais, visando a mobilizar e a utilizar de forma plena as pessoas em suas atividades.

Ao comentarem sobre esta questão da aplicabilidade, os servidores assim afirmaram:

Em parte. Percebo que há resistência da gestão, composta quase exclusivamente por docentes, para incluir a voz dos técnico-administrativos dentro da esfera das decisões. Assim, o conhecimento construído durante o mestrado fica limitado exclusivamente a ações pontuais, já executadas por nós. Dessa forma, sinto que minha dificuldade em aplicar os conhecimentos está relacionada, principalmente, à ausência de espaço participação. (Servidor 3)

Sim. Devido a não existência de uma cultura de planejamento e gestão no setor em que comecei a trabalhar, o que me levou a quebrar barreiras para implantação de procedimentos. Até hoje ainda existem barreiras a se ultrapassar em relação a isto. (Servidor 7)

Em parte. Não houve aplicação no setor antigo, mas no atual, sim. (Servidor 8)

Não. Já tinha interesse em tratar do tema do meu projeto no meu ambiente profissional, mas não tinha uma visão muito clara como fazer. Depois do mestrado, consegui ver com mais clareza o que precisava ser feito, pois passei a compreender muitos aspectos que antes não considerava. (Servidor 9)

Sim. A temática do projeto não se relacionava com as atribuições e atividades desenvolvidas no setor de trabalho no qual sou lotado. (Servidor 12)

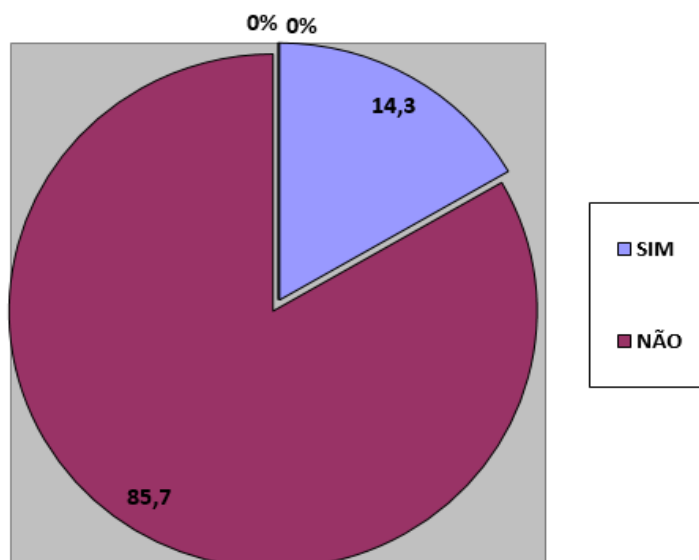
Não. Pois a direção da biblioteca sempre está aberta a sugestões e inovações em prol da unidade. (Servidor 15)

Sim. Não há espaço no centro em que trabalho (CEAR) para os técnicos - seja em qualquer aspecto - somos vistos como subalternos acéfalos. (Servidor 16)

Não. A minha pesquisa foi bem direcionada a minha área profissional e ao ambiente do qual faço parte, digamos que ela passou a auxiliar alguns serviços que por diversas vezes passaram despercebidos aos olhos de quem não compreendia nossa missão e função na universidade. (Servidor 17).

A seguir, apresentamos os dados referentes à geração de um produto, na dissertação defendida.

Gráfico 7 – Se a dissertação gerou algum produto final



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Ao percorrer as questões abordadas nesse trabalho, às que abordam o produto gerado e a sua aplicação na Instituição vêm a ser às mais relevantes na questão da efetiva inserção e desenvolvimento do produto na Instituição. Vamos a análise.

De acordo com os dados levantados na pesquisa, o gráfico 7 aponta que 85,7% das dissertações da Primeira Turma do MPPGAV não geraram um produto final para Instituição, ou seja, das 18 dissertações analisadas, apenas 3 geraram algum produto, que significa 14,3% do total. Isso é um aspecto negativo no sentido da colaboração do servidor para a Instituição, que por sua vez foi incentivadora e patrocinadora de sua qualificação. Percebe-se que houve apenas análises, sugestões, e críticas do objeto de estudo ao final dos trabalhos apresentados. Apresentaremos a seguir os três produtos que foram gerados pela primeira turma desse Mestrado, no Quadro 6.

Quadro 6 - Produto final da primeira turma

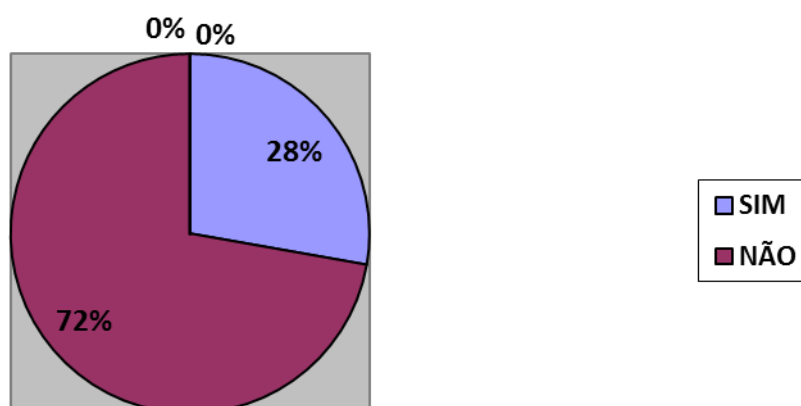
SERVIDOR	PRODUTO GERADO
S1	Proposta de participação mais efetiva do sistema de bibliotecas na construção do PDI.
S2	Compêndio da legislação da pós-graduação na UFPB.

S3	Um instrumento de avaliação do nível de acessibilidade dos centros universitários no tocante as dimensões: instrumental, metodológica, programática, atitudinal, arquitetônica e comunicacional.
----	--

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Para complementar a análise, foi perguntado se o produto final ou sugestões após o resultado da pesquisa estão sendo utilizados na UFPB. Os dados estão no Gráfico 8, a seguir.

GRÁFICO 8 – Se o produto final ou sugestões após o resultado da pesquisa estão sendo utilizados na UFPB



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Percebe-se que 72% responderam que os conhecimentos não estão sendo utilizados na Instituição. Isso é um fator negativo, uma vez que a maioria dos servidores alegam, como motivo, o desinteresse pessoal ou até mesmo impedimento pela chefia, o que prejudica a Instituição pela falta de retorno após a aquisição de novos conhecimentos. Apenas 28% dos respondentes declararam que utilizam os conhecimentos adquiridos, o produto gerado. O aprendizado adquirido na qualificação, mesmo em grau diferenciado, pode ser usado para aperfeiçoar as atividades desempenhadas. Também podemos concluir que há dificuldade muitas vezes de conciliar esse interesse pessoal com os organizacionais, e muitas vezes o interesse financeiro do servidor acaba sendo mais importante para ele.

Para complementar a análise, sintetizamos as críticas e sugestões mais relevantes apresentadas pelos servidores TAE's ao MPPGAV, no Quadro 7.

Quadro 7 - Críticas e sugestões mais relevantes ao programa pelos Tae's

SERVIDOR	CRÍTICAS	SUGESTÕES
S1	A única crítica é a quantidade de disciplinas. Muitas disciplinas versam sobre matérias semelhantes, mas estão divididas em duas ou mais cadeiras de dois créditos cada, sobrecarregando os horários e desenhando uma rotina de aulas diárias.	Organizar as disciplinas semelhantes, com dois créditos cada, em apenas uma disciplina de quatro créditos, iria diminuir os dias de aula sem diminuir o tempo de discussão em sala. É necessário, já que a maioria dos estudantes não consegue o afastamento para cursar o mestrado e precisam de tempo para se dedicar também às leituras específicas de suas pesquisas.
S2	Nenhuma	Minha sugestão é que o programa, caso já não tenha tentado, possa lançar às IFES envolvidas uma proposta que contemple a demanda dos servidores/discentes fazer uma carga horária especial, ao menos no período de curso das disciplinas.
S3	Falta de mais prática. Por ser um mestrado com características profissional, se ficou muito restrito as características de um programa acadêmico.	Disciplinas e atividades direcionadas a exercícios práticos relativos a gestão da UFPB e de outras instituições.
S4	Deveria ter incentivo para produção dos discentes, oferecendo auxílios para participação em eventos. Assim, estimularia o engajamento dos discentes	Os trabalhos deveriam ser divulgados na instituição para que possa ser aplicado em toda UFPB e não apenas fique no papel. Minha indicação só se deu pelo conhecimento de um amigo que sabia sobre a minha dissertação.
S5	Nenhuma. O mestrado superou as expectativas.	O reconhecimento do alto nível do programa já fala por si só. Foi realmente fundamental para minha vida profissional.
S6	Uma relação mais didática do técnico e pesquisadores para publicação.	Monitores para orientar publicações.
S7	Aulas longas em demasia.	Que o MPPGAV acompanhe os discentes após a finalização dos trabalhos.
S8	Nenhuma. Principalmente porque a nossa turma foi a pioneira, demonstrou possibilidades de melhorias que foram e estão sendo supridas a posteriori pelas turmas subsequentes, em particular, na construção de produtos aplicáveis às demandas da UFPB, através de manuais e outros instrumentos apresentados.	Ao final de cada turma, a coordenação do MPPGAV deveria divulgar os produtos construídos nesse programa para os gestores da UFPB, com a finalidade de poder contribuir efetivamente para a redução de gargalos e apresentação de respostas a problemas rotineiramente apresentados na UFPB.
S9	Na minha turma careceu de haver mais ligação entre as disciplinas e maior aplicação na atuação profissional.	Aproximar as experiências dos docentes que já ocuparam cargos de gestão com as dos técnico-administrativos, além de alinhar essa prática à produção do conhecimento científico.
S10	Sendo a turma que vivenciou a implementação do curso, experimentamos problemas em algumas disciplinas, cujos conteúdos/bibliografia não atenderam às expectativas e/ou não contribuíram de forma significativa para a nossa produção intelectual.	Dar maior ênfase a atividade que favoreçam a interdisciplinaridade - disciplinas e linhas; ampliar e dar maior visibilidade institucional às atividades e produções no âmbito das suas realizações acadêmicas.
S11	Não tem críticas.	Seria melhor uma maior flexibilização por parte dos professores, visto que, parte dos discentes além de estudar no mestrado, estão desenvolvendo suas atividades laborais/funcionais de forma paralela.

SERVIDOR	CRÍTICAS	SUGESTÕES
S12	Não expor os trabalhos concluídos em um evento público para toda a administração da UFPB ou um encontro com toda a comunidade acadêmica em busca da difusão dos resultados obtidos para que todos possam conhecer e verificar se há aplicabilidade do que foi produzido em nossa instituição.	Os professores devem trabalhar mais publicações de artigos em quanto os alunos estão dentro do programa (cada disciplina enviar para publicação pelo menos 60% dos artigos escritos por seus alunos). Pois do contrário, se continuar com déficit de publicações, não sairão do conceito 3 da Capes, inviabilizando assim, a criação do doutorado profissional. Visto que, após a conclusão do mestrado a maior parte dos alunos só quer o financeiro e não pensam no programa ou na caminhada para o doutorado.
S13	Que no encaminhamento de cada aluno ao seu respectivo professor para fins de orientação, seja feita a escolha por um professor que possa compreender e respeitar as outras áreas de conhecimento, que por ventura ele não possua tanto conhecimento quanto para o qual ele leciona ou tenha formação, a interdisciplinaridade é um caminho rico de conhecimento e experiências, tentar sempre adaptar o projeto do aluno às linhas de convicção de um professor nem sempre é o melhor caminho, às vezes desfigura o projeto e enterra junto com ele a esperança que a pesquisa possa enfim contribuir de alguma forma para instituição como todo ou mesmo o ambiente ao qual o servidor está inserido, contribuindo assim no fortalecimento da instituição como um todo.	
S14	Necessidade de estágio docência	Nenhuma

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

6.3 O QUE PENSAM OS GESTORES SOBRE O DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS?

O gestor é um dos responsáveis pela direção, ordenamento e desempenho de seus colaboradores. Ele influencia em toda estrutura da organização ou em parte dela, a partir da consciência de que administrar, gerir ou gerenciar pessoas é também uma arte, aplicando com maestria técnicas eficazes para melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, ajudando seus colaboradores a se tornarem cada vez mais qualificados.

Para tal, o gestor deve manter-se atualizado e ajudando na sobrevivência e credibilidade da organização da qual faz parte, considerando-se que os objetivos dos programas de qualificação devem visar, fundamentalmente, os objetivos organizacionais.

Quinze gestores responderam ao questionário com 09 questões que constam: tempo de serviço na Gestão, avaliação de desempenho após qualificação, sugestões e críticas entre outras. Os entrevistados também opinaram sobre o processo de capacitação dos TAE's na UFPB acerca das mudanças comportamentais dos servidores participantes dos cursos oferecidos pelos Programas de Mestrado Profissional.

Dos 21 questionários enviados aos gestores, apenas 15 foram respondidos, haja vista que alguns não disponibilizaram de tempo e outros se recusaram a responder. Em suas respostas sobre os servidores qualificados, sugeriram que o referido programa de capacitação fosse melhorado no sentido de analisar melhor o projeto inicial para ter relação com as atribuições do servidor no ambiente de trabalho. Outros sugeriram importantes mudanças que poderá ser analisadas futuramente. Segue a análise das questões.

6.3.1 Perfil dos Gestores e algumas percepções sobre os TAE's capacitados

Inicialmente, no Quadro 8, são apresentados o tempo de experiência dos gestores da UFPB, entrevistados.

Quadro 8 – Tempo de experiência na gestão

GESTORES	TEMPO NA GESTÃO (ANOS)
G1	9
G8	7
G13 E G15	6
G4	5

G7	4
G2, G9, G10 E G11	3
G3, G5, G6, G12 E G14	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Levando em consideração um bom tempo sendo gestor, alguns já possuem uma certa experiência para falar sobre resultados de qualificação profissional em seu setor, já que a média de tempo na gestão é de 4 anos. Alguns dizem ser incentivadores de Programas como este e avaliam como sendo uma grande oportunidade para os servidores obterem melhores desempenhos profissionais.

Na Tabela 4, são apresentados os dados sobre a avaliação que os gestores têm em relação à mudanças de comportamento, desempenho e satisfação dos capacitados no ambiente de trabalho.

Tabela 4 - Avaliação dos gestores ante às mudanças de comportamento, desempenho e satisfação dos capacitados, no trabalho

OPÇÕES	CATEGORIAS DE AVALIAÇÃO		
	COMPORTAMENTO	DESEMPENHO	SATISFAÇÃO
Excelente	6 (40%)	4 (27%)	5 (33%)
Ótima	5 (33%)	6 (40%)	5 (33%)
Boa	4 (27%)	5 (33%)	4 (27%)
Péssima	0	0	0
Não soube avaliar	0	0	1 (7%)
TOTAL	15 (100%)	15 (100%)	15(100%)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os dados da Tabela 04 resultam da verificação, junto aos gestores, de como avaliam as mudanças de comportamento, desempenho e satisfação, após a qualificação do servidor, no ambiente organizacional. Os resultados mostram que os Gestores perceberam as mudanças organizacionais dos Técnicos proporcionadas pelo processo de treinamento e aperfeiçoamento. Na categoria **Comportamento**, a avaliação Excelente foi de 40%, já 33% perceberam como Ótima, e 27% responderam que foi Boa. Na categoria **Desempenho**, a avaliação Excelente foi de 27%, já 40% a perceberam como Ótima, e 33% responderam que

foi Boa. Por último, na categoria **Satisfação**, a avaliação Excelente foi de 33%, os mesmos 33% dos gestores a perceberam como Ótima, e 27% responderam que foi Boa, Apenas 1 (7%) não soube avaliar se houve alguma mudança na categoria Satisfação, nos serviços prestados pelo servidor técnico-administrativo, ao retornar de sua qualificação. Essas percepções dos dirigentes sobre as mudanças nos TAE's, após a qualificação, constituem um tipo de avaliação dos treinados, feitas por seus superiores. Segundo Gil (2001), esta é avaliação do comportamento no cargo, é realizada após um período em que o aperfeiçoamento foi realizado, quando o funcionário já está de volta ao cargo desempenhando, às suas funções. Apesar de terem sido bem equilibradas as respostas, a avaliação foi positiva no sentido de que a maioria respondeu Excelente, todos souberam avaliar e nenhuma avaliou a qualificação como Péssima, em nenhuma das categorias.

Na Tabela 5, a seguir, foi perguntado aos gestores de há dificuldade para obter liberação do servidor por parte da chefia imediata.

Tabela 5 – Se há dificuldade para obter liberação por parte da chefia

RESPOSTAS	TOTAL %
Não há amparo legal para liberação	2 (13%)
O Mestrado não tem relação direta com as atividades laborais do(a) servidor(a)	1 (7%)
Alguns Técnico-administrativos não teriam aproveitamento suficiente na qualificação	0
A demanda de trabalho do setor é alta e a ausência do servidor afetaria o andamento dos trabalhos	4 (27%)
Nenhuma das alternativas, sou um incentivador	8 (53%)
TOTAL	15 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Lei nº 11.091, de 2005, que institui o Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em educação (BRASIL, 2005) e o Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública, definem as regras para os programas de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores das IFES, que objetivam profissionalizar a gestão pública e fortalecer a política de desenvolvimento profissional dos agentes públicos, desconstruindo na

organização pública a cultura do favoritismo de uns para com outros (BRASIL, 2006a). A lei da carreira incentiva e os decretos respaldam legalmente esse direito do técnico.

Na Tabela 5, inquirimos aos gestores sobre a liberação das chefias para a realização de capacitação e aperfeiçoamento. A maioria, com 53%, respondeu ser um incentivador para o técnico se capacitar. Já 27% dos gestores dizem não liberar porque a demanda de trabalho do setor é alta e a ausência do servidor afetaria o andamento dos trabalhos. Outros 13% respondeu não ter amparo legal para a liberação, e por último, apenas 1 gestor, representando 7%, diz que o Mestrado não tem relação direta com as atividades laborais, ou seja, desconhecem a lei e o decreto e acham que alguns técnicos não teriam aproveitamento suficiente em determinadas qualificações.

Na Tabela 6, a seguir, foi perguntado se os TAE's encontraram dificuldades para aplicar, no ambiente de trabalho, os conhecimentos obtidos na qualificação.

Tabela 6– Se os TAE's encontraram dificuldades para aplicar os conhecimentos obtidos na qualificação

RESPOSTAS	TOTAL %
Às vezes a capacitação não se refere diretamente à atividade laboral do servidor	8 (53%)
Isso não acontece no meu setor. Os servidores são incentivados a aplicarem sempre seus novos conhecimentos	6 (40%)
Ainda que os servidores tenham novos conhecimentos advindo da capacitação, aplicabilidade dos mesmos está sujeita respectivas chefias imediatas (diretores da divisão)	1 (7%)
TOTAL	15 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ainda se tratando de dificuldades na aplicação de novos conhecimentos pelos TAE's, ao retornarem ao setor após o Mestrado, alguns técnicos declaram não ter apoio das suas chefias, entretanto, buscamos verificar essa afirmação, questionando os seus gestores. Após as análises, constatamos que 53% relataram que essa dificuldade ocorre pelo fato de que, às vezes, a capacitação não se refere diretamente à atividade de trabalho do servidor, emergindo apenas nas prerrogativas dos incentivos financeiros oferecidos pelo PCCTAE. Já 40% dos gestores afirmaram serem incentivadores dos técnicos a participarem dos programas de capacitação e aperfeiçoamento da UFPB, e possibilitam a aplicabilidade dos novos conhecimentos pelos treinados do Programa. Por outro lado, um gestor, representando 7% do total, acredita que a aplicabilidade destes conhecimentos está sujeita às suas respectivas

chefias. Este resultado corrobora o que relatam os técnicos sobre um tipo da gestão centralizada em determinadas unidades e setores da UFPB.

6.3.2 Contribuições dos TAE's, Críticas e Sugestões dos Gestores sobre o programa do Mestrado Profissional – MPPGAV

A seguir, são apresentadas, no Quadro 9, as principais contribuições dos TAE's para a melhoria do desempenho das atividades da Instituição, destacadas pelos gestores entrevistados.

Quadro 9 – Contribuição dos TAE's para a melhoria do desempenho das atividades gerais da instituição

VISÃO DO GESTOR COMO USUÁRIO DOS SERVIÇOS INSTITUCIONAIS	
G3	Do ponto de vista da aplicação dos conhecimentos adquiridos no mestrado profissional, houve uma contribuição significativa para o desenvolvimento das atividades administrativas.
G4	Com relação a esta servidora, posso afirmar que ela é a nossa consultora para os assuntos relacionados ao tema abordado por ela. Temos colaborado com alunos com deficiência, graças aos seus conhecimentos. Ela é uma pessoa eficiente em todas as atividades desempenhadas. E este estudo de pós-graduação só veio a somar para o conhecimento dela e principalmente para o nosso setor nós que ganhamos com seu conhecimento de forma tão esclarecedora sobre o assunto.
G8	Estão contribuindo amplamente, seguindo o aprendizado adquirido no decorrer do programa de mestrado.
G9	Sim, na medida que o servidor se tornar um cidadão mais crítico, esclarecido e participativo
G10	Certamente os servidores técnicos da UFPB estão contribuindo com seus conhecimentos para a melhoria das atividades do setor e da própria instituição. É uma comprovação que verifica em meio aos servidores do meu convívio.
G15	A contribuição depende do curso que fizeram. Em geral, eu sempre peço algum retorno, mas não de uma forma obrigatória, pois acho que a mudança de atuação deva ser natural após uma capacitação. Por exemplo, o nosso técnico fez um curso de marketing e, por meu convite, ele deu uma palestra para meus alunos de pesquisa sobre o assunto e ainda tentou aplicar o que aprendeu com foco em pesquisa. Por outro lado, em outras capacitações, ele naturalmente aborda os temas no nosso ambiente de trabalho.

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

A análise do Quadro 9 permite que possamos discutir afirmando que houve um retorno positivo na visão de alguns gestores em relação ao desempenho das atividades gerais da Instituição, pois revela que houve melhoria no comportamento humano dos servidores; melhor desenvolvimento das atividades administrativas; melhor desempenho das unidades de

trabalho e um bom desenvolvimento do capital intelectual. Dessa forma, somente as organizações empenhadas em planejar, executar e servir, produzem usuários satisfeitos. Nesse sentido, o grau de relacionamento da Instituição com seus usuários exige bom esforço para o atendimento e um bom relacionamento, construído com base em bons serviços prestados. Pode-se afirmar que existe a legislação vigente em relação ao plano de desenvolvimento permanente dos servidores públicos, havendo necessidade de se dar continuidade aos programas de capacitação e qualificação dos servidores, visando à consolidação dos objetivos institucionais. Porém, é importante ressaltar que a Universidade não deve planejar uma política de capacitação e/ou qualificação apenas para o sucesso, para a competitividade ou como ferramenta para suas atividades de trabalho. Ela deve, também, permitir ao servidor agregar os conhecimentos adquiridos para que a UFPB, enquanto instituição pública, supere os imensos desafios educacionais existentes.

No Quadro 10, a seguir, são apresentadas críticas e sugestões mais relevantes dadas pelos gestores à capacitação dada pelo MPPGAV, ao ambiente de trabalho dos TAE's.

Quadro 10 - Críticas e sugestões mais relevantes dadas pelos gestores ao MPPGAV

GESTOR	CRÍTICAS	SUGESTÕES
G1	Excelente, traz oportunidade de melhorias.	Aprofundar mais conhecimentos que sejam aplicados na prática diária da instituição
G2	Que os professores e orientadores buscassem temas que colaborem no trabalho do servidor e com os objetivos da universidade.	Buscar estudar tópicos que contribuam para a melhoria do desempenho da função e o aprimoramento da gestão universitária.
G3	Consultar a chefia antes do servidor entrar no mestrado.	Difundir mais o mestrado junto às chefias.
G4	Não tem críticas, apenas parabenizar pelo empenho de incentivo e valorização do trabalho pesquisado, quanto a acessibilidade da pessoa com deficiência. A servidora é muito eficiente e comprometida com este tema, tem dado esclarecimentos para muitas pessoas que a procura, tem dado e indicado materiais bibliográficos para novas pesquisas relacionadas ao tema. Tem apoiado, incentivado e ajudado pessoas com deficiência.	Os trabalhos realizados, pesquisados fossem mais divulgados e observados pela UFPB, como trabalhos que possam acrescentar no melhor desempenho das atividades, recursos e eficiência para todos que fazem parte da comunidade universitária. São trabalhos que podem colaborar para enriquecer o desempenho institucional e funcional da universidade.
G9	Não tem críticas.	Novos programas de mestrado profissional que estejam relacionados ao ambiente administrativo, para

GESTOR	CRÍTICAS	SUGESTÕES
		contribuir de maneira mais relevante com a instituição.
G10	Não há como avaliar ou fazer críticas de minha parte ao programa MPPGAV pois está em contato com a rotina deste mestrado não faz parte de minhas atribuições como gestora da biblioteca do CCJ.	Não compete ao gestor manter contato nem vínculo com os programas de pós-graduação nos quais seus servidores estão matriculados. Portanto, não vejo possibilidades de fazer sugestões.
G12	Falta dar visibilidade dos trabalhos finais; incentivar os discentes a participar de congressos e eventos; estimular publicações de trabalho	As críticas guiam as sugestões.
G13	Não conheço o programa para fazer críticas.	Não tem sugestões.
G14	Deveria haver consulta prévia no setor.	Não tem sugestões.
G15	Talvez eu fizesse uma crítica a nossa instituição por não aproveitar mais o resultado da pesquisa que o servidor fez no MPPGAV. Tenho plena ciência do valor do trabalho dele e da aplicabilidade na nossa instituição.	Talvez por falta de conhecimento de minha parte, pois isto pode ter sido realizado, mas a sugestão é de ampliar a divulgação dos resultados das pesquisas para a comunidade, particularmente, em nossa instituição.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Ao fazer um comparativo nos Quadros 7 e 10, em relação às críticas e sugestões dos Técnico-administrativos e Gestores, verificamos alguns pontos que merecem destaque.

Alguns servidores criticaram a falta de disciplinas práticas no decorrer do Mestrado, para se obtenham maior aplicação na atuação profissional, já que o Programa trata de um Mestrado Profissional. Alguns apontaram que os professores deveriam buscar disciplinas que fossem alinhadas com o trabalho e com os objetivos Institucionais. Também alguns criticaram a falta de publicação de artigos e divulgação dos trabalhos feitos para toda a Instituição, e disseram ser desinteresse do Programa.

Portanto, diante a algumas críticas dos Técnicos, os Gestores manifestaram suas críticas praticamente na mesma linha. Seguem alguns discursos interessantes: o **Gestor (G2)** assim afirma: “Que os professores e orientadores buscassem temas que colaborasse no trabalho do servidor e com os objetivos da universidade, ou seja, tornar o mestrado mais prático para o dia-a-dia no ambiente de trabalho”.

Assim percebe-se certa necessidade de temas que gerem um produto final que possa ser desenvolvido na prática diária no setor de trabalho e que sirva de alguma forma para a

Instituição, de um modo geral, pois essa realidade foi vista no Quadro 6, onde tivemos apenas **três produtos gerados** de um total de dezoito dissertações analisadas.

O Gestor (G15) teceu a seguinte crítica: “Talvez eu fizesse uma crítica a nossa instituição por não aproveitar mais o resultado da pesquisa que o servidor fez no MPPGAV. Tenho plena ciência do valor do trabalho dele e da aplicabilidade na nossa instituição”.

É uma crítica bastante relevante, pois a divulgação de cada trabalho gerado é de suma importância para a Universidade, de modo que poderá servir para um bom desenvolvimento a sua aplicabilidade para a Instituição.

As **sugestões** mais citadas pelos TAE's e Gestores, são: incluir disciplinas relacionadas à práticas de gestão, a divulgação de trabalhos científicos, a publicações de artigos, selecionar para o programa professores com experiências em cargo de Gestão (alinhar a prática com a produção do trabalho científico). Os Gestores complementam, ainda, as sugestões: buscar estudar tópicos que contribuam para a melhoria da gestão; desenvolver os trabalhos científicos buscando gerar um produto que realmente possa acrescentar no desempenho das atividades Institucionais e funcionais; desenvolver atividades durante o curso relacionadas ao ambiente administrativo, para contribuir de maneira mais relevante para a Instituição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, os objetivos propostos no início da pesquisa serão retomados para delinear as conclusões. Posteriormente, serão expostas algumas sugestões que poderão contribuir para o aprimoramento do programa do Mestrado Profissional – MPPGAV, da Universidade Federal da Paraíba, bem como para estudos futuros, levando em consideração que esta análise foi feita com a primeira turma do MPPGAV.

Em se tratando dos autores que nos ampararam nesse trabalho, buscamos compreender algumas ideias de Amaral (2008), Bergue (2007), Fischer (2003), Lacombe e Heilborn (2006), Lima (2006), Pacheco (2002), Ribeiro (2006), que reforçam a importância do treinamento e suas fases definidas e sequenciadas, com temporalidade em ciclo permanente, com base na avaliação formativa, para que haja melhor desempenho dos servidores e maior satisfação no trabalho.

Participaram da pesquisa 21 servidores Técnico-administrativos, excetuando-se três, sendo que dois desses foram aposentados após o Mestrado e um redistribuído para outra Instituição. Fez também parte da pesquisa os 21 respectivos Gestores dos Técnico-administrativos pesquisados, sendo que apenas 15 se dispuseram a colaborar com a pesquisa respondendo ao questionário; os seis restantes se negaram a responder. Os Técnicos e Gestores pertencem ao campus João Pessoa, locus da pesquisa, assim considerando-se um total de 33 respondentes aos questionários.

O presente estudo descreveu a política de capacitação dos Técnico-administrativos em Educação, na UFPB; compreendeu a dinâmica de oferta das capacitações propostas pela Política de Capacitação Institucional; caracterizou as dissertações defendidas pela Primeira Turma do MPPGAV/CE/UFPB; mapeou os autores das dissertações, destacando as mais relevantes para a Instituição. Verificou os produtos gerados e sua importância na perspectiva dos gestores e dos servidores Técnico-administrativos, quanto a sua aplicabilidade e repercussões dos seus resultados no cotidiano de trabalho, na UFPB.

Destacamos, ainda, a Legislação que visa melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à população, que associa o desenvolvimento profissional do servidor à qualidade na prestação dos serviços públicos. Assim, ressaltamos a importância da política de capacitação impactar positivamente nos serviços prestados à comunidade acadêmica, aliando os objetivos pessoais dos servidores aos objetivos institucionais.

Ao analisar os dados coletados, verificamos que a maioria (88,9%) dos Técnicos que terminaram o Mestrado tem idade de 31 a 50 anos, e o restante acima de 50 anos, sendo que

dois servidores se aposentaram após a qualificação, não trazendo retorno institucional à sua capacitação, podendo apontar apenas para uma preocupação financeira da implantação do Incentivo à qualificação, o que é reforçado por alguns relatos levantados na pesquisa, em que nenhum dos servidores aposentados deixou algum produto gerado para ser aplicado no setor ou na própria Instituição. Em se tratando de um Mestrado Profissional, deve-se ter a preocupação de algum retorno positivo de desempenho e satisfação dos serviços para Instituição, já que a mesma está investindo financeiramente no seu capital intelectual.

Ao mesmo tempo, buscamos discutir o desenvolvimento dos servidores da instituição e um melhor aproveitamento dos conhecimentos disponíveis após o Mestrado Profissional. Da mesma forma, é essencial analisarmos a percepção dos técnico-administrativos em Educação da UFPB e dos seus gestores sobre a aplicabilidade no cotidiano de cada trabalho e produto gerado ao final do curso e às ações de capacitação profissional. Os primeiros, por serem as pessoas que receberão a capacitação e aplicarão os novos conhecimentos em seu local de trabalho. Os gestores, por sua vez, se destacam nesse processo por serem profissionais que ajudarão a verificar as reais necessidades da instituição, fornecendo subsídios para a construção de ações que visem a melhorar os serviços prestados à comunidade acadêmica.

Conforme enfatizamos, no plano de cargos e salários dos técnico-administrativos em Educação, o incentivo financeiro leva a maioria dos TAE's a se capacitarem em sua carreira. Porém, na análise da pesquisa, na questão motivação para fazer o Mestrado, 78% responderam que foi interesse pessoal e o restante (22%) teve o interesse financeiro como preponderante, mas ressaltamos que, dentro do interesse pessoal, pode estar a motivação financeira, o que passa a ser bastante subjetivo. No fator que analisamos os Técnicos sobre a dificuldade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no Mestrado, 39% responderam que têm dificuldade de aplicar esses conhecimentos, já 33% dizem não ter dificuldade para aplicar e 28% dizem que aplica em parte. Ao perguntar sobre a mesma questão aos gestores, 53% responderam que não se está aplicando, pelo fato da proposta final da dissertação não se referir diretamente às atividades do setor, 40% dizem serem incentivadores e que os servidores de certa forma estão aplicando seus conhecimentos no setor, e apenas 7% dizem depender dele, como chefe imediato, autorizarem essa aplicação, se assim acharem viável. Alguns fatores relatados contribuem para a dificuldade de aplicação dos conhecimentos obtidos, tais como: a falta de incentivo por parte das chefias, e o conteúdo final não atender em parte às necessidades da instituição, entre outros. Tal situação vai de encontro a uma legislação que visa ao aumento da qualidade dos serviços públicos, pois uma política de

capacitação só faz sentido se refletir direta ou indiretamente os serviços prestados à comunidade acadêmica.

Os resultados desta pesquisa também nos revelaram a produção de apenas três produtos gerados, que equivale a 14,3%, ou seja, 85,7% dos Mestres da primeira turma do Mestrado Profissional - MPPGAV não geraram produto, em sua dissertação, para ser aplicado na Instituição. Os três produtos gerados foram bastante relevantes para a Instituição, sendo suas aplicabilidades essenciais e indispensáveis. De acordo com alguns relatos, o Mestrado pôde desenvolver um certo crescimento intelectual, pois qualquer aprendizado adquirido, mesmo não gerando algum produto, pode ser usado para aperfeiçoar as atividades desenvolvidas, e motivar para desempenhar melhor suas funções.

Da mesma forma, analisamos a aplicabilidade, se está sendo utilizado na UFPB o produto final ou sugestões após o resultado de cada pesquisa, e o resultado foi bastante negativo, com 72% os servidores concluintes do Mestrado responderem que o seu trabalho final não está sendo utilizado, o que demonstra certa preocupação na dificuldade de aplicação dos conhecimentos adquiridos e os trabalhos concluídos dentro de um Programa de Mestrado Profissional, pois o investimento da Universidade no crescimento profissional do servidor, conseqüentemente, é também um investimento no crescimento institucional. O resultado geral nesses principais pontos importantes da pesquisa ficou aquém do desejado, justamente porque além da maioria não ter gerado produtos nos trabalhos de conclusão, ainda não se aplicam os conhecimentos adquiridos no curso e as sugestões explícitas nas dissertações.

Nesse sentido, muitas vezes se torna pouco produtivo realizar um trabalho científico que não vá gerar um produto ou que não irá acrescentar melhoria no desempenho dos servidores e na Instituição de modo geral. Dessa forma, mostra-se um tanto infrutífero construir ações que não se alinham com os objetivos e interesses institucionais. Uma formação coesa e direcionada de atender a demandas, com a atuação de gestores e servidores, pode ajudar para que os interesses pessoais e os institucionais caminhem juntos. Por isso, é importante definir o que ensinar, para quê capacitar, e o que se deseja alcançar. Assim, cada servidor deve se sentir motivado a buscar novos conhecimentos e a aperfeiçoar os serviços prestados à comunidade acadêmica, tornando necessário que as ações realizadas, após o Mestrado, contemplem conhecimentos e gerem resultados positivos para toda Instituição.

Além disso, podem melhorar o processo de formação no Mestrado Profissional a partir da seleção dos projetos mais viáveis para a Instituição, de mudanças nos processos de formação, baseadas na utilização mais eficaz das experiências profissionais e sociais dos

alunos-profissionais, bem como no desenvolvimento da prática reflexiva em um ambiente de aprendizagem propício para a formação do mestre na modalidade profissional.

Assim, o Mestrado Profissional tem a prerrogativa de aplicar conhecimentos à realidade organizacional. O cumprimento do papel do Mestrado Profissional fica comprometido pela dificuldade da área em aceitar uma condução mais prescritiva dos produtos gerados, o que o levaria a se aproximar da realidade das organizações, tendo em vista que este curso parece ser o local propício para gerar um conhecimento aplicado, que possa sair do plano da compreensão e da análise e passar a um patamar de compreensão da própria realidade.

Dessa forma, o Curso de Mestrado Profissional precisa se preocupar com o tipo e com a qualidade do conhecimento que está gerando, a fim de cumprir com maestria o seu papel de prover soluções para os problemas de organizações públicas, o que passa por uma formação adequada do docente para, junto com os discentes, produzirem trabalhos adequados aos objetivos estabelecidos.

Sugerimos que as ações de capacitação sejam construídas de forma a contemplar as necessidades institucionais. Para tanto, deve-se realizar um levantamento das habilidades consideradas essenciais e indispensáveis para a execução dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Sugere-se, também, que as próximas turmas em formação deste Mestrado Profissional consigam desenvolver seus trabalhos finais de uma forma que contribua de modo mais relevante e que possam aperfeiçoar os serviços realizados e aumentar a aplicabilidade no seu cotidiano, considerando as prioridades organizacionais e ajudando no desenvolvimento profissional e institucional.

Sendo assim, espera-se, com esta análise, que possamos contribuir para este Mestrado Profissional, assim como auxiliar os professores a entenderem a dinâmica e a complexidade da aprendizagem de profissionais que devem ser preparados para promover inovação e transformação nos processos de ensino, pesquisa e de gestão, nas universidades e na sociedade de forma geral, pois o impacto da ação profissional traz importantes contribuições para a Instituição e também gera bem-estar para a sociedade.

Após todas essas considerações, esperamos também que este estudo possa contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade acadêmica, incentivando uma reflexão sobre o tema. Dessa forma, novas pesquisas são recomendadas, de modo a ampliar as discussões e a tornar as ações de capacitação mais efetivas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana e organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARTMANN, E. O Planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multisetorial. **Cadernos da Oficina Social**, n. 3, fev. 2000.
- AMARAL, E. B. Turnover Acelerado e Políticas de Recursos Humanos. **Revista Científica Symposium**, Lavras, Fadminas, v. 4, n. 2, 2006.
- AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERTÁRIAS, 2008, São Paulo. Campinas: UNICAMP, 2008.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, n.26, p.146-167, jul./dez. 2007.
- APPUGLIESE, M. M. E. *et al.* **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos**: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo-Campus Cubatão (IFSP). 2010.
- BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas em organizações públicas. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.
- BRANDÃO, F.; MACHADO, G. **Relações entre estratégia competitiva, estrutura produtiva e estrutura organizacional de empresas**. Rio Grande do Sul: Talentos, 2000.
- BRASIL. Universidade Federal da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018)**. 2014. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- BRASIL. Universidade Federal da Paraíba. **Resolução CONSUNI Nº 05/2016**. Autoriza a implementação do Plano de Capacitação e Qualificação, para os exercícios 2016-2017, desta Universidade. Disponível em: <[file:///C:/Users/cliente/Downloads/Runi05_2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/cliente/Downloads/Runi05_2016%20(1).pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2017.
- _____. **Ministério da Educação (MEC)**. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Portaria n. 17, de 29 de dezembro de 2009. 2009b.
- _____. **Resolução Nº 17/2013-CONSUNI**. Autoriza a criação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos, para o exercício 2013, desta Universidade. Disponível em: <[file:///C:/Users/cliente/Downloads/Runi17_2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/cliente/Downloads/Runi17_2013%20(1).pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2017.

_____. **Resolução N° 27/2014-CONSUNI.** Autoriza a implementação do Plano de Capacitação e Qualificação, para os exercícios 2014-2015, desta Universidade Disponível em: <file:///C:/Users/cliente/Downloads/Runi27_2014%20(1).pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

_____. **Resolução N° 23/2012-CONSUNI.** Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB. Disponível em: <file:///C:/Users/cliente/Downloads/Runi23_2012%20(4).pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1 de outubro de 1998.** Estabelece a Política Nacional de Capacitação para os Servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamente dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BRASIL. **Decreto n.º 5.825, de 30 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BRASIL. **Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 11 de Janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das instituições federais de ensino, vinculadas ao Ministério da Educação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário 86 Oficial da União, Brasília, DF, 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/legisl.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do estado e administração pública gerencial. **Revista do Serviço Público**, jan. 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial da administração pública brasileira. In: **Moderna gestão pública: dos meios aos resultados.** Oeiras: INA, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Brasília, 1995. Documento disponível em www.bresserpereira.org.br, acesso em 20 de abril de 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

_____. **Reforma do Estado para a Cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1999.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília, 1995. Disponível em: <www.bresserpereira.org.br>. Acesso em: 20 abr. 2011.

BIANCHETTI, **Modelo Neoliberal e Políticas Educacionais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CAMPOS, Ivan Ferreira de; VERNI, Marli de Lourdes. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6, Blumenau. **Anais...** Blumenau, 15 a 17 nov. 2006.

CARVALHO, A. I. **Administração de recursos humanos**, São Paulo: Pioneira, 2002.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento e competências gerenciais. ENANPAD, 35. 2011, **Anais...** Rio de Janeiro-RJ, 2011.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. L. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2006, Blumenau, **Anais...** Blumenau, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DO AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Escolas de governo e gestão por competências em organizações**. Brasília: ENAP, 2009.

- FLEURY, A. *et al.* Gestão estratégica do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 19.
- FISCHER, T. Documento - sobre maestria, profissionalização e artesanato intelectual. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 353-359, mar./abr. 2010a.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: o enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRILLO, A. N. “**Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**”. Florianópolis, 2001.
- HIGASI, S. **Textos para reflexão**. Tópico: Motivação. Texto veiculado em 17/01/2001.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEITÃO, S.S. A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional. **Gestão contemporânea**, Porto Alegre, v. 7, n. 7, p.245-268, jan./jun. 2010.
- LEVY, E. **Teleconferência para apresentar o sistema de acompanhamento de capacitação - Sifac**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 17/12/2001. (Evelyn Levy — Secretaria de Gestão do MOG - Governo Federal). 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- LIMA, P. D. B. **Excelência em gestão pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.
- MASINI, E. F. S. O enfoque fenomenológico de pesquisa em educação. In: FAZENDA, I. **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1989.
- MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, maio/jun. 2003.
- MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do serviço público**, v. 54, n. 1, jan./mar. 2003.
- MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2005. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Disponível em: < www.top.org.ar/publicac.htm>. Acesso em: 15 maio 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2009. 352 p.

MARTINS, J. **Um enfoque fenomenológico do currículo: educação como poésis**. São Paulo: Cortez, 1992.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002, p.94.

MEYER JUNIOR, V. **Dinossauro a gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2005.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: UFSC; [Brasília]: CAPES; UAB, 2011.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: Realizações do período 1995-2002. **RSP-Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 4, out/dez, 2002.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gpg-0876.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PILATI, R.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de uma taxonomia de eventos de TD&E. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 304-319, mar./abr., 2011.

PINHO, J. A. G. A evolução do estado moderno. A gestão pública: desafios e perspectivas. **Cadernos da FLEM**, Salvador: FLEM, 2001.

PLANO de Desenvolvimento Institucional – PDI-2014-2018. Disponível em: <<https://goo.gl/ABnqQg>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto. 30. ed. Rio de Janeiro: 2014.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. Conselho Universitário. **Resolução n. 23 de 2014**. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB, João Pessoa, 2014.

APÊNDICES

APÊDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido -TCLE**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE RESOLUÇÃO
CNS Nº466/2012.**

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MPPGAV**: Aplicabilidade no cotidiano dos servidores capacitados na UFPB. Desenvolvida por **Waleska Christina de Castro Gondim do Nascimento**, aluna regularmente matriculada no Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação da Profa. Dra. Uyguciara Veloso Castelo Branco.

Para levar a efeito essa pretensão, foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever a Política de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-administrativos da UFPB; compreender a dinâmica de oferta das capacitações propostas pela Política de Capacitação Institucional; caracterizar as dissertações defendidas pela Primeira Turma do MPPGAV/CE/UFPB; mapear os autores das dissertações e seus locais de trabalho; verificar, a perspectiva dos gestores e dos servidores Técnico-administrativos quanto a importância da dissertação defendida e as repercussões dos resultados capacitados na Primeira Turma do MPPGAV, a importância do trabalho realizado e as repercussões dos seus resultados no cotidiano de trabalho, na UFPB.

A finalidade dessa pesquisa está é analisar a aplicabilidade das dissertações da Primeira Turma do MPPGAV no cotidiano de trabalho dos servidores capacitados na UFPB. Que gera uma oportunidade de fomentar maior integração da universidade com os problemas da sociedade e, no caso da Administração aos Técnico-administrativos e aos seus respectivos gestores (sujeitos da pesquisa), o desenvolvimento de práticas inovadoras para beneficiar as organizações e a sociedade. A busca de resultados pautados na eficiência e eficácia, com o ideal de competência o mais perto possível do campo prático, ou na qualidade dos serviços criados.

A participação do (a) sr. (a) na presente pesquisa é de extrema importância, mas esclareço que será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora se não concordar. Esclareço, também, que da sua participação nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento, dele desistir,



nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder as perguntas realizadas, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, estas serão ressarcidas pela pesquisadora responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

Participante da Pesquisa



Waleska Christina de Castro Gondim do Nascimento

Pesquisadora Responsável



Caso necessite de maiores esclarecimentos acerca do presente estudo poderá contatar a pesquisadora responsável através do endereço: Universidade Federal da Paraíba, Campus I, Centro de Educação, Coordenação/Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, Cidade Universitária, João Pessoa – PB- Brasil. CEP 58051-900. Telefone para Contato: (83) 9.9844-0616 – E-mail: raquellima.acd@gmail.com

Ou
Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB. Telefone para contato: (83) 3216-7791 – E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br



**APÊNDICE B - Questionário direcionado aos servidores técnico-
administrativos da UFPB**

Prezado(a) Servidor,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma Dissertação do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, que pesquisa o tema: **A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MPPGAV**: Aplicabilidade no cotidiano dos servidores capacitados na UFPB. Destaco que sua participação é de fundamental importância e que não há identificação.

Desde já agradeço por sua atenção.

1- Sexo

- ☐ F
- ☐ M
- ☐ Outro

2 - Idade

- ☐ 18 a 30 anos
- ☐ 31 a 50 anos
- ☐ Acima de 51 anos

3 – Seu cargo na UFPB, nível e classe do cargo

- Cargo _____
- ☐ C - Fundamental
 - ☐ D - Médio
 - ☐ E - Superior

4 – Setor de Lotação

5 – Tempo de serviço público na UFPB

6 – Você permanece no setor em que exercia atividade durante o Mestrado?

() Sim

() Não

Por que? _____

7 – Você teve a oportunidade de assumir alguma função gratificada na UFPB em decorrência do Mestrado Profissional?

() Sim

() Não

8 – Se a resposta anterior foi positiva, qual a função gratificada ou cargo de direção você assumiu?

9 – O que motivou você a realizar o Mestrado Profissional (MPPGAV), oferecido pela UFPB?

() Interesse pessoal e Profissional

() Necessidade da Instituição

() Senti-me motivado(a) financeiramente depois da Implantação do PCCTAE

() Fui estimulado(a) pelo meus superiores após a implantação do PCCTAE

() Outro:

10 – O Programa do Mestrado (MPPGAV) atendeu às suas expectativas pessoais e profissionais?

() Sim. Em que sentido? _____

() Não. Por que? _____

() Não sei avaliar

11 – Após a conclusão do Mestrado Profissional, você teve dificuldades para aplicar os conhecimentos adquiridos em seu setor de trabalho?

() Sim. Por que?

() Não. Por que?

() Em parte. Como?

12 – A sua Dissertação gerou algum produto final?

() Sim. Qual?

() Não.

13 – Após a conclusão do Mestrado Profissional, em sua Dissertação, o seu produto final ou sugestões após o resultado da pesquisa estão sendo utilizados na UFPB?

() Sim. Em que setor?

() Não. Por que?

14 – Que críticas você faria ao Programa MPPGAV, oferecido pela UFPB aos servidores Técnico-administrativos?

15- Que sugestões você daria ao Programa MPPGAV, oferecido pela UFPB aos servidores Técnico-administrativos?

APÊNDICE C – Questionário direcionado aos gestores da UFPB

Prezado(a) Gestor,

As questões abaixo fazem parte de um estudo de natureza acadêmica e as respostas obtidas serão utilizadas na elaboração de uma Dissertação do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, que pesquisa o tema: **A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MPPGAV**: Aplicabilidade no cotidiano dos servidores capacitados na UFPB. Destaco que sua participação é de fundamental importância e que não há identificação.

Desde já agradeço por sua atenção.

1 - Quanto tempo você está na Gestão?

2 - Como você avalia as mudanças, na área de comportamento, do servidor(a) capacitado pelo MPPGAV, em suas atividades laborais no setor que você é gestor?

☐ Excelente

☐ Ótima

☐ Boa

☐ Péssima

☐ Não sei avaliar

3 Como você avalia as mudanças, na área de desempenho desse servidor(a), em suas atividades laborais?

- ☐ Excelente
- ☐ Ótima
- ☐ Boa
- ☐ Péssima
- ☐ Não sei avaliar

4 – Como você avalia as mudanças, na área de satisfação, desse servidor(a), em suas atividades laborais?

- ☐ Excelente
- ☐ Ótima
- ☐ Boa
- ☐ Péssima
- ☐ Não sei avaliar

5 – Alguns Técnico-administrativos alegam que encontram dificuldades para obter liberação por parte das chefias imediatas, para realizarem capacitações, aperfeiçoamentos. Considerando a sua realidade, por que o senhor(a) acha que isso acontece?

- ☐ Não há amparo legal para a liberação
- ☐ A Capacitação (Mestrado Profissional) não tem relação direta com as atividades laborais do(a) servidor(a)
- ☐ Técnico administrativo não precisa se capacitar
- ☐ Alguns Técnico-administrativos não teriam aproveitamento suficiente em determinadas capacitações
- ☐ A demanda de trabalho do setor é alta e a ausência do servidor afetaria o andamento dos trabalhos

() Nenhuma das alternativas acima refere-se à realidade do meu setor. Sou incentivador de programas de capacitação para os servidores Técnico-administrativos

() Outras _____

6 – Alguns Técnico-administrativo ainda que tenham oportunidade de capacitação, encontram dificuldades para aplicar os conhecimentos obtidos em suas atividades laborais. Por que o senhor(a) acha que isso acontece?

() Às vezes a capacitação não se refere diretamente à atividade laboral do(a) servidor(a)

() Isso não ocorre no meu setor. Os servidores são incentivados a aplicarem sempre seus novos conhecimentos

() Ainda que os servidores tenham novos conhecimentos advindo da capacitação, a aplicabilidade dos mesmos está sujeita às suas respectivas chefias imediatas (Diretores da Divisão)

() Outras _____

7 – Que críticas o senhor(a) faria ao Programa de Mestrado MPPGAV, oferecido pela UFPB a qual o servidor do seu setor participou?

8 - Que sugestões o senhor(a) daria ao Programa de Mestrado MPPGAV, oferecido pela UFPB a qual o servidor do seu setor participou?

9 - Fazendo uma análise geral, o senhor(a), enquanto usuário dos serviços institucionais, pode afirmar que os Técnico-administrativos capacitados, estão contribuindo para a melhoria de desempenho de suas atividades e em geral para a Instituição? Em que medida?

ANEXO A – Comprovante de envio do projeto

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MPPGAV:
Aplicabilidade no cotidiano dos servidores capacitados na UFPB

Pesquisador: Waleska Christina de Castro Gondim do Nascimento

Versão: 2

CAAE: 00455518.2.0000.5188

Instituição Proponente: Centro De Ciências da Saúde

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 121491/2018

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Informamos que o projeto A PRODUÇÃO ACADÊMICA DA PRIMEIRA TURMA DO MPPGAV: Aplicabilidade no cotidiano dos servidores capacitados na UFPB que tem como pesquisador responsável Waleska Christina de Castro Gondim do Nascimento, foi recebido para análise ética no CEP UFPB Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba em 08/10/2018 às 09:16.

Endereço: UNIVERSITARIO S/N **Bairro:** CASTELO BRANCO
(83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791

CEP: 58.051-900 **UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA **Telefone:**
E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br