



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES**

**CLARISSA LIMA DE SÁ**

**ENTRE O MUNDO DA VIDA E O MUNDO SISTÊMICO: a gestão de formação  
continuada no cenário da Universidade Federal da Paraíba**

**João Pessoa  
2015**

CLARISSA LIMA DE SÁ

**ENTRE O MUNDO SISTÊMICO E O MUNDO DA VIDA: a gestão de formação  
continuada no cenário da Universidade Federal da Paraíba**

Dissertação submetida à banca no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba. Área de Concentração: Administração, Ciências Sociais e Educação. Linha de Pesquisa: Aprendizagem nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros

**João Pessoa  
2015**

S111e Sá, Clarissa Lima de.

Entre o mundo sistêmico e o mundo da vida: a gestão de formação continuada no cenário da Universidade Federal da Paraíba / Clarissa Lima de Sá. – João Pessoa, 2015.

130f. : il.

Orientador: José Washington de Morais Medeiros

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CE/CCSA

1. Gestão organizacional. 2. Servidor público – capacitação. 3. Organização aprendente. 4. Mundo vivido. 5. Mundo sistêmico.

UFPB/BC

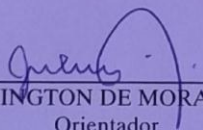
CDU: 334:658(043)


CLARISSA LIMA DE SÁ

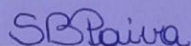
**ENTRE O MUNDO SISTÊMICO E O MUNDO DA VIDA: a gestão de formação  
continuada no cenário da Universidade Federal da Paraíba**

DEFESA EM: 27 / 11 / 2015

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. JOSÉ WASHINGTON DE MORAIS MEDEIROS – IFPB  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup> MARIA DAS GRAÇAS VIEIRA – UFPB/CE  
Membro Interno

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.<sup>a</sup>. SIMONE BASTOS PAIVA – UFPB/CCSA  
Membro Externo

**Dedidico** a todos que me encorajaram nessa etapa tão desafiadora, sobretudo **aos meus pais**, por todo apoio e amor, **aos meus irmãos** pela cumplicidade e dedicação nas horas mais oportunas, **às minhas sobrinhas** por me fazer sorrir nos momentos de tensão e **ao meu afilhado** pelo brilhinho nos olhos tão essencial.

## AGRADECIMENTOS

Durante essa xperi^ncia tão enriquecedora e tão desafiadora da minha vida pud comtemplar o apoio, amor e carinho de muitos e nada mais justo do que oferecer os devidos agradcimntos, pois ess produto é, indubitavlmente, nosso. Assim quero agradecer:

**À Deus**, fonte de bençãos sem medidas e dono de todo conhecimento e entendimento, agradeço por todo conforto, por todo abraço e por todo companherismo em diversas madrugadas, nas quais pude sentir tua presença me munindo de conhecimento e força.

**Aos meus pais**, Erasmo e Yaponira, por todo apoio e amor. Eu sempre soube que vocês me amavam incondicionalmente, mas hoje eu tenho a plena certeza que nunca conseguiria medir esse amor e carinho. Obrigada por consolar minhas lágrimas e por vibrarem por cada vitória, o que seria de mim sem vocês, meus amores.

**Aos meus irmãos**, Germana e Moisés, pessoas que Deus no seu infinito amor me deu para amar e compartilhar os melhores momentos da minha vida. É tão bom tê-los na minha vida!

**Às minhas sobrinhas**, Nanani, Glenda e Bi, que alegraram momentos singulares nesse período. Obrigada pela alegria de vocês!

**Ao meu afilhado**, Gueguel, que em diversos dias de mamadeira e mamadeira e cochiladas tornou os estudos da Dinda tão provitosos.

**Ao meu cunhado**, Gilberts, por acreditar nas minhas vitórias e por todas as nossas conversas tão produtivas.

**Às minhas duas avós**, Honorina (*in memorian*) e Nevinha (*in memorian*). Minha avó Honorina por cada cafuné ofertado com tanto amor e embalado com um respeito inconfundível, quanta saudade!!!! Minha avó Nevinha, por todo cuidado, sei que estaria muito orgulhosa com mais essa conquista, porque você com seu jeitinho “na sua” ficava muito feliz com a algria de seus netos e sei que se hoje estivesse aqui estaria muito feliz!

**Às minhas tias**, **Edmar** (madrinha) e **Yara** (madrinha de coração), que riram comigo, e que como meus pais sempre se alegraram com minhas conquistas, obrigada por me amarem!

**Ao meu noivo**, **Alisson**, obrigada por compreender cada ausência e por toda cumplicidade nesses dois anos. Você foi, sem sombras de dúvidas, elemento essencial para que esse sonho fosse realizado. Obrigada por sonhar comigo!

**Às amigas**, **Karllene** (minha irmã branca/leite), **Sigrid** (sem explicações), **Mirella** (amiga incondicional), **Jammilly** (madrinha), **Sueny** (irmã/formadora), **Waleska** (amiga mais

divertida), **Kátia** (amiga de conselhos), **Luciana** (amiga política, rs) e **Andréa** (TRE-PB) (presente de Deus), pela amizade e dedicação desprendidas, vocês são anjinhos que Deus colocou em minha vida para torná-la ainda melhor.

**Ao amigo e gestor Shwerbert Thyago**, pelo apoio e por acreditar que o produto desse trabalho seria para nossa UFPB. Obrigada por tudo o que fez no momento que mais precisei, te serei sempre grata!

**Ao amigo Edson**, por estudar comigo mesmo sem querer! Obrigada, meu amigo por escutar todas as novas teorias que eu aprendia, seu apoio foi essencial.

**Aos amigos da turma 04/MPGOA**, a melhor turma que esse programa terá. Tenho certeza que fomos escolhidos especialmente para estarmos juntos nessa turma, pois cada um tem um jeito especial. Obrigada pela cumplicidade, troca de experiências, união, carinho e sobretudo amor.

**Às Misses**, Luciane, Luciene, Mirella (de novo) e Karol, por serem tão presentes sempre e por acreditarem em mim.

**Às Luluzinhas, Karol, Gerusa, Jú e Flávia**, choramos, rimos, brincamos, falamos sério, nos apoiamos, nos descabelamos, mas sobretudo, vencemos juntas. Amo muito vocês!

**Ao amigo Bento**, por todas as ideias, por fazer parte da minha vida desde a graduação até o mestrado e espero que por toda minha vida. Meu eterno Mestre e amigo.

**Ao meu orientador amigo Prof. Washington**. Nada seria como foi se não fosse pela sua inteligência, pela sua paciência, por acreditar, por confiar, pela sua presença, pelo seu companherismo, pela sua amizade e pelo mundo vivido que arroteia sua vida. Obrigada, professor, por entender o verdadeiro sentido de ensinar. Você torna a aprendizagem prazerosa, vivenciamos tempos *kairos* em nossas orientações. Obrigada!!!!

**À Copiadora Rd7** por trazer o apoio do material impresso para a viabilização das leituras, bem como pelo excelente atendimento.

**À Universidade Federal da Paraíba**, por permitir que esse sonho pudesse ser realizado, espero devolvê-la todo conhecimento adquirido.

**À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**, por conceder seu espaço para que esse estudo pudesse ser viabilizado.

**Aos colegas da Divisão de Educação e Capacitação Profissional e da Divisão de Seleção e Provisão: Robson, Luiza e Naara**, obrigada pelas informações e pelo companherismo, respectivamente.

**Aos Agentes de Gestão de Pessoas e ao Gesto da DECP** por contribuírem com suas palavras e tempo para meu estudo. Obrigada pela disponibilidade e paciência.

**Ao MPGOA**, pelos conhecimentos que pude adquirir com seu **corpo docente**. Aos amigos **Miro e Cijame** que por várias vezes além de terem desempenhado papel administrativo foram meu divã, obrigada pela paciência e pelos “ouvidos”.

**Às professoras componentes da banca, Simone Bastos e Graça Vieira**, pelas contribuições valiosas na qualificação e na defesa.

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



*“Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro. Envolve-me e eu compreendo”. (CONFÚCIO)*

## RESUMO

No cenário da globalização e das tecnologias digitais da informação e comunicação, a gestão das organizações, sejam estas públicas, privadas ou do Terceiro Setor, tendem a reordenar ações, processos, decisões e estratégias de acordo com as circunstâncias atuais da realidade sócio-político e econômico-cultural que marcam o início do Século XXI. Nesse contexto, a gestão da formação continuada organizacional tem se constituído como política ou como ordenamento conjuntural para o funcionamento e o sucesso da razão, metas, visão, planejamento e identidade organizacionais. No Brasil, nos últimos anos, dispositivos legais institucionalizaram a implantação de processos de aprendizagem no servidor público, no intuito de qualificar a prestação de serviços à sociedade a partir da conquista de um dos pilares da educação neste século: aprender a aprender. Nesse aspecto, esta pesquisa propõe analisar a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), à luz da teoria da sociedade habermasiana. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de campo, subsidiada preponderantemente pela abordagem qualitativa, caracterizando-se como pesquisa descritiva e exploratória, com procedimentos bibliográfico e documental. Para o alcance dos objetivos foi aplicado como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, e a análise de dados foi fundada nos procedimentos da análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram compreender que os servidores técnico-administrativos da UFPB compreendem a importância da formação continuada para melhor desempenho de suas funções laborais, no entanto, a perspectiva financeira/poder, com aporte no mundo sistêmico, é o fator propulsor para a busca da formação continuada. Os resultados desvelam, também, que os servidores gostariam que as capacitações realizadas pela instituição tivessem reflexo além das atividades funcionais, e assim atribuíssem conhecimento para o ser/saber atrelado ao mundo vivido habermasiano. Além disso, ficou claro que os sujeitos sentem necessidade de participarem da elaboração do plano de capacitação promovido em prol de seu desenvolvimento, inferindo ainda, que as evasões ocorridas muito se devem ao desinteresse por um plano de capacitação que não engloba suas reais necessidades. Desse modo, observa-se que a formação continuada dos técnico-administrativos, sob a perspectiva do servidor e com base na proposta da Teoria da Sociedade habermasiana, baliza-se na dualidade entre mundo sistêmico (dinheiro/poder) e mundo vivido (ser/saber), mas aparentemente sem sobreposição ou colonização de uma plataforma de mundo sobre a outra. Conclui-se que deve haver a transformação da gestão de formação do servidor em um espaço público no qual os próprios servidores possam discutir a melhor ideia para seu desenvolvimento efetivo, coadunando-se com as ideias de uma gestão de pessoas política, na qual o servidor sinta-se, efetivamente, copartícipe da organização.

**Palavras – chave:** Capacitação Servidor Público. Organização aprendente. Mundo Vivido. Mundo Sistêmico.

## ABSTRACT

In the scenario of globalization and digital technologies of information and communication, management of organizations, whether public, private or third sector, tend to reorder actions, proceedings, decisions and strategies according to the circumstances of sociopolitical reality and economic and cultural marking the beginning of the XXI century. In this context, the management of organizational continuing education has been established as a policy or as cyclical planning for the operation and success of reason, goals, vision, planning and organizational identity. In Brazil, in recent years, legal provisions institutionalized implementation of learning processes in the civil service in order to qualify the provision of services to society from the achievement of one of the pillars of education in this century: learning to learn. In this respect, this research aims to analyze the management of ongoing training of technical and administrative staff of the Federal University of Paraíba (UFPB) in the light of Habermas's theory of society. In methodological terms, it is a field research, supported mainly by qualitative approach, characterized as descriptive and exploratory research, with bibliographic and documentary procedures. To achieve the objectives was applied as a semi-structured interview data collection instrument, and data analysis was founded in the procedures of content analysis. It was possible to understand that the technical and administrative staff of UFPB understand the importance of continuing education to better perform their work functions, however, the financial perspective / power, with investments in systemic world, it is the propellant factor for search training continued. The results unfold, too, that the servers would like the training carried out by the institution have reflected beyond functional activities, and thus to attribute knowledge to be / knowledge linked to Habermas lived world. In addition, it became clear that the guys feel the need to participate in the drafting of the training plan promoted for the sake of development, implying also that the very evasions occurred are due to lack of interest in a training plan that does not cover their real needs. Thus, there is the ongoing training of technical and administrative, under the server's perspective and based on the proposal of the Theory of Habermas' Society, was shot in the duality between systemic world (money / power) and lived world (be / know), but apparently without overlapping or colonization a world platform on another. It follows that there must be a transformation of server management training in a public space in which the servers themselves can discuss the best idea for their effective development, and is in line with the ideas of a political personnel management, in which the server feel effectively organization copartícipe.

**Keywords:** Training Civil Servants. Learning organization. Lived world. Systemic world.

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AC	- Análise de Conteúdo
AGP	- Agente de Gestão de Pessoas
OA	- Organizações que Aprendem ou Organizagens Aprendentes
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	- Constituição Federal
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
DECP	- Divisão de Educação e Capacitação de Profissional
IFES	- Instituições Federais de Ensino Superior
LNC	- Levantamento de Necessidades de Capacitação
MEC	- Ministério da Educação
MPGOA	- Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
PCCTAE	- Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PCQ	- Plano de Capacitação e Qualificação
PDICTAE	- Plano de Desenvolvimento dos Integrantes Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	- Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	- Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
REUNI	- Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades
<i>Scielo.org</i>	- Scientific Electronic Library Online
TAC	- Teoria do Agir Comunicativo
TAE	- Técnico-Administrativo da Educação
UFPB	- Universidade Federal da Paraíba
LNT	- Levantamento de Necessidades de Treinamento
DSP	- Divisão de Seleção e Provisão
DGD	- Divisão de Gestão de Desempenho
DPC	- Divisão de Planejamento de Carreira
DLCP	- Divisão de Legislação e Controle de Processos
CPGP	- Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas
CQV SST	- Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho
DCPS	- Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores
CDP	- Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
DQVB	- Divisão de Qualidade de Vida
DB	- Divisão de Benefícios
NDPI	- Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação
NTGI	- Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação
PAIAD	- Programa de Atendimento Integral ao Alcoolista e Outros Dependentes Químicos
DIST	- Divisão de Segurança do Trabalho
ATPLAN	- Assessoria Técnica e de Planejamento
CPPD	- Comissão Permanente de Progressão Docente
CAS	- Central de Atendimento de Servidores
CPACE	- Comissão Permanente de Acumulação de Cargos
CEDESP	- Centro de Desenvolvimento do Servidor Público

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Levantamento de fontes bibliográficos.....	32
<b>FIGURA 2:</b> Fases da Análise de Conteúdo .....	40
<b>FIGURA 3:</b> Trajetória da Pesquisa.....	42
<b>FIGURA 4:</b> Relação das cinco disciplinas que constroem uma Organização que Aprende ...	45
<b>FIGURA 5:</b> Relação entre Diálogo e Discussão.....	47
<b>FIGURA 6:</b> Relação do Pensamento Sistêmico com as demais disciplinas apontadas por Peter Senge .....	49
<b>FIGURA 7:</b> Comparação das características do modelo instrumental e político de gestão de pessoas.....	53
<b>FIGURA 8:</b> Relação dos “mundos” com o mundo da vida .....	56
<b>FIGURA 9:</b> Linha do tempo da gestão de pessoas no serviço público brasileiro .....	59
<b>FIGURA 10:</b> Organograma da Superintendência de Recursos Humanos .....	69
<b>FIGURA 11:</b> Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	75
<b>FIGURA 12:</b> Mapa conceitual da construção da gestão de formação do servidor da UFPB: “Canteiro de Obras”.....	80
<b>FIGURA 13:</b> Relação normativa e de gestão para elaboração do Plano de Capacitação dos servidores TAE da UFPB .....	82
<b>FIGURA 14:</b> Estrutura de planejamento do Plano de Capacitação e Qualificação.....	83
<b>FIGURA 15:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 1.....	85
<b>FIGURA 16:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 6.....	88
<b>FIGURA 17:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 5.....	90
<b>FIGURA 18:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 6.....	92
<b>FIGURA 19:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 7.....	94
<b>FIGURA 20:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 8.....	95
<b>FIGURA 21:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 9.....	96
<b>FIGURA 22:</b> Elementos das competências requeridas no objetivo 10.....	98
<b>FIGURA 23:</b> Aspectos da Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos da UFPB .....	105

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Critérios de validade e confiabilidade adotados na pesquisa qualitativa.....	31
<b>QUADRO 2:</b> Relação de sujeito e objetivo da pesquisa .....	37
<b>QUADRO 3:</b> Conceitos relacionados com a Formação Continuada de TAEs.....	63
<b>QUADRO 4:</b> Perspectiva do Gestor (G) sobre a necessidade de reestruturação do setor de gestão de pessoas .....	70
<b>QUADRO 5:</b> Fala do Gestor (G) sobre o primeiro Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) .....	72
<b>QUADRO 6:</b> Perspectiva do Gestor (G) em relação à criação da DECP .....	75
<b>QUADRO 7:</b> Características no tempo do surgimento da gestão de formação do servidor técnico-administrativo da UFPB .....	78
<b>QUADRO 8:</b> Descrição do Objetivo 1 .....	84
<b>QUADRO 9:</b> Descrição do Objetivo 2 .....	86
<b>QUADRO 10:</b> Descrição do Objetivo 3 .....	87
<b>QUADRO 11:</b> Descrição do Objetivo 4 .....	88
<b>QUADRO 12:</b> Descrição do Objetivo 5 .....	89
<b>QUADRO 13:</b> Descrição do Objetivo 6 .....	91
<b>QUADRO 14:</b> Descrição do Objetivo 7 .....	93
<b>QUADRO 15:</b> Descrição do Objetivo 8 .....	94
<b>QUADRO 16:</b> Descrição do Objetivo 9 .....	95
<b>QUADRO 17:</b> Descrição do Objetivo 10 .....	97
<b>QUADRO 18:</b> Perspectivas dos servidores quanto à Aprendizagem em Equipe .....	100
<b>QUADRO 19:</b> Formato dos cursos segundo os AGP's .....	101
<b>QUADRO 20:</b> Perspectiva dos servidores quanto à participação no planejamento de planos de capacitação.....	103
<b>QUADRO 21:</b> Perspectiva dos servidores para participação em evento de capacitação .....	111

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1:</b> Relação de conclusão e meta para os cursos de Formação Técnico-administrativos UFPB .....	21
<b>GRÁFICO 2:</b> Demonstração de quantitativos de servidores capacitados por ano .....	109

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	18
1.1 OBJETIVOS	27
1.1.1 Objetivo Geral	27
1.1.2 Objetivos Específicos	27
1.2 ESTRUTURA DO ESTUDO	28
<b>2 TRILHA METODOLÓGICA</b>	29
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	29
2.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA	33
2.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	36
2.3 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	38
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	43
3.1 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: UM IDEÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	43
3.1.1 Organizações que Aprendem: A visão de Peter Senge	44
3.2 GESTÃO DE PESSOAS: DILEMAS ENTRE MUNDO SISTÊMICO E O MUNDO VIVIDO	50
3.2.1 Teoria da Sociedade : Mundo Sistêmico e Mundo da Vida em Habermas	54
3.3 GESTÃO DE PESSOAS E A FORMAÇÃO CONTINUADA DO SERVIDOR PÚBLICO	58
3.3.1 Breve Histórico da Gestão voltada para Administração Pública: Foco nas Pessoas	58
3.3.2 Gestão da Formação Continuada nas IFES	61
3.3.3 Gestão de Formação Continuada na UFPB	65
<b>4 ANALISANDO A GESTÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB</b>	68
4.1 “NO CANTEIRO DE OBRAS”: IDENTIFICANDO O SURGIMENTO E A EXECUÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DA FORMAÇÃO CONTINUADA DA UFPB	68



4.2 AVERIGUANDO A DINÂMICA DA OFERTA DE FUNCIONAMENTO DOS CURSOS A PARTIR DA OPERACIONALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM .....	81
4.2.1 Planejamento e Execução da Gestão de Formação Continuada de Técnico-administrativos da UFPB .....	83
4.2.2 Avaliação de Desempenho na Gestão de Formação Continuada dos Técnico-Administrativos.....	104
4.3 “ENTRE O MUNDO VIVIDO E O MUNDO SISTÊMICO”: COMPREENDENDO A PERCEPÇÃO DA APRENDIZAGEM POR PARTE DOS SUJEITOS .....	107
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
<b>APENDICE A – Roteiro de Entrevista Gestor .....</b>	<b>123</b>
<b>APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA Agente de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>124</b>
<b>APENDICE C – FOMULÁRIO DE LEVAMENTO DE NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO PARA TÉCNICO-ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>125</b>
<b>APENDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>129</b>
<b>APENDICE E – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA UFPB .....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo perpassou por um evento, a Guerra Fria, na qual a ordem mundial estava pautada em dois polos: soviético e americano. Após a extinção do bloco soviético, o capitalismo começa exercer fortes transformações na estrutura política mundial trazendo flexibilidade, com integração dos mercados financeiros em múltiplos locais, o que trouxe mudanças evidentes nas relações entre Estado e Sociedade (BRENNAND, 2006).

Nesse contexto, surge o espectro da globalização no qual os países vão desenvolvendo uma interdependência em que mesmo os mais fortes estão longe de pensar, como outrora, de forma determinista. Dessa forma, as Organizações como sistemas vivos, inseridos na sociedade, dependem desse ambiente para satisfazer suas necessidades vitais impulsionando a busca de novos alimentos para sobreviver (MORGAN, 2006). Além da globalização, outro fator que implica na sobrevivência das Organizações é o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que cobra um trabalho cada vez mais variável e veloz (FINGER e BRAND, 2001).

Essa metamorfose mundial ditada pelo progresso tecnológico aliado ao advento da globalização opera nos Estados nacionais uma grave crise de legitimidade, pois diante das possibilidades inauditas as empresas nacionais extrapolam os limites da economia dos seus Estados, diminuindo assim, a capacidade do Estado em controlar seu desenvolvimento e conseqüentemente sua receita, desencadeando nessa crise de legitimidade devido à impossibilidade de oferecer à sua população serviços sociais com os quais estava habituada a ter (FINGER; BRAND, 2001; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Nesse contexto, muito embora se fale em competição organizacional reportando-se a serviços privados, as organizações públicas também são afetadas pelas mudanças de ordem mundial, principalmente por serem mantidas pelo Estado nacional, este diretamente ligado às transformações globais. Desse modo, Finger e Brand (2001), acreditam que a chave para a sobrevivência das Organizações, seja ela privada ou pública, é a adaptação rápida a essas mudanças impostas pelo mundo globalizado. Os autores defendem, ainda, que o fator indispensável para vencer esse ambiente mundial é o conhecimento.

A partir dessa perspectiva, Finger e Brand (2001) alertam que as qualificações, as melhores habilidades e a aprendizagem contínua e coletiva consistem nas principais medidas para a formação de uma Organização forte e capaz de produzir vantagem competitiva para enfrentar um mercado concorrente, e é em meio a esses argumentos que surgem as Organizações de Aprendizagem ou Organizações Aprendentes (OA). Entende-se que OA são

organizações nas quais os indivíduos podem aumentar sua capacidade de criar resultados seja essa capacidade coletiva ou individual (ASSMANN, 2011; SENGE 2014).

Dessa forma, não apenas as Organizações privadas sentem a necessidade de serem transformadas, assim como mencionado alhures, pois diante de um mundo globalizado, uma exigência de trabalho variável e uma crise da legitimidade dos Estados, as Organizações voltadas ao setor público têm sido desafiadas a se adaptarem a esse novo contexto social, político, cultural e econômico, necessitando desenvolver sua capacidade de processo de aprendizagem a fim de tornarem-se Organizações Aprendentes (FINGER; BRAND, 2001).

Assim, pensar em buscar melhorias dos serviços públicos ante a cidadãos cada vez mais exigentes merecedores de um serviço público efetivo e eficiente é pensar em atingir a meta de ser uma Organização Aprendente e esta, por sua vez, é atingida, entre outros fatores, através de implementações de processos de aprendizagem nas instituições (FINGER; BRAND, 2001; ASSMANN, 2011; RIBEIRO; MANCEBO, 2013; SENGE, 2014).

No Brasil, a atenção do Estado para reformas de modernização do serviço público teve seu início em 1995 com a apresentação do Plano Diretor da Reforma do Estado, pelo então Ministro do Ministério de Administração Bresser-Pereira. Esse Plano tinha como objetivo viabilizar a transição do modelo de administração burocrática para um modelo de administração gerencial<sup>1</sup> a fim de profissionalizar o serviço público. Embora o Plano Diretor não tenha sido implantado devido à resistência não só dos servidores públicos, mas também de políticos de oposição, suas ideias começaram a ser absorvidas pelo Estado e pelas suas instituições, pois já era perceptível a demanda de mudanças no setor público em busca da redefinição da prestação de seus serviços (FARIAS; GAETANI, 2002; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Dessa forma, o governo nacional entendeu que o processo de educação profissional se tornara condição imprescindível para adequação das instituições públicas a esse cenário articulado por mudanças sociais, políticas e econômicas, inclusive nas Instituições Públicas Federais de Ensino Superior – IFES (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011).

Pensando em estruturar uma política de formação continuada dentro das IFES, por depreender sua importância para melhoria das prestações de serviços públicos, em janeiro de 2005 o governo nacional sanciona a Lei 11.091 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Em decorrência do

---

<sup>1</sup>Bresser-Pereira (1996, p. 5) “A administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. Este fato não era grave enquanto prevalecia um Estado pequeno, cuja única função era garantir a propriedade e os contratos [...] A necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, decorre de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.”

PCCTAE em junho de 2006 há a publicação do Decreto 5.825 que estabelece as coordenadas para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE), uma das determinações desse Decreto é a implantação de planejamento de educação continuada voltadas para os técnico-administrativos das IFES com intuito de promover o desenvolvimento institucional a partir do crescimento individual do servidor.

Outro dispositivo legal que representa a preocupação da Administração Pública nacional em profissionalizar os servidores públicos e consequentemente seus serviços, é o Decreto 5.707 de fevereiro de 2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) de toda a administração pública federal. Esse Decreto merece destaque por suas diretrizes inovadoras que enfatizam que a partir do desenvolvimento individual se promove o desenvolvimento institucional. Essa proposta normativa coaduna-se com Finger e Brand (2001) quando afirmam que as Organizações Aprendentes (meta de desenvolvimento institucional) são alcançadas a partir de implementações de processo de aprendizagem para os colaboradores organizacionais (desenvolvimento individual).

Dessa forma, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) como IFES sente total necessidade de adequar sua estratégia organizacional com as ações do Governo Federal ao que se refere ao desenvolvimento institucional a partir de programas de educação continuada para seus servidores, sejam estes docentes ou técnico-administrativos, no entanto, esta pesquisa irá se ater apenas aos servidores técnico-administrativos, essa escolha ficará mais clara adiante.

Em atendimento ao PCCTAE e ao PDCTAE em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo PNDP, a UFPB insere ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)<sup>2</sup> metas e diretrizes que levam em consideração a consolidação das políticas de desenvolvimento dos servidores através da promoção do aumento progressivo da oferta de vagas para capacitação (UFPB, 2014).

A partir dessas diretrizes e metas, elencadas pelo PDI da instituição, é elaborado o Plano de Capacitação e Qualificação<sup>3</sup> (PCQ) dos servidores da UFPB, pela unidade administrativa responsável pela gestão de pessoas, que no caso da UFPB é a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas (PROGEP).

---

<sup>2</sup>Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - O PDI deve estabelecer metas e objetivos estratégicos para o desenvolvimento institucional para um dado período. Esta pesquisa levará em consideração o PDI elaborado para o quinquênio de 2014 à 2018.

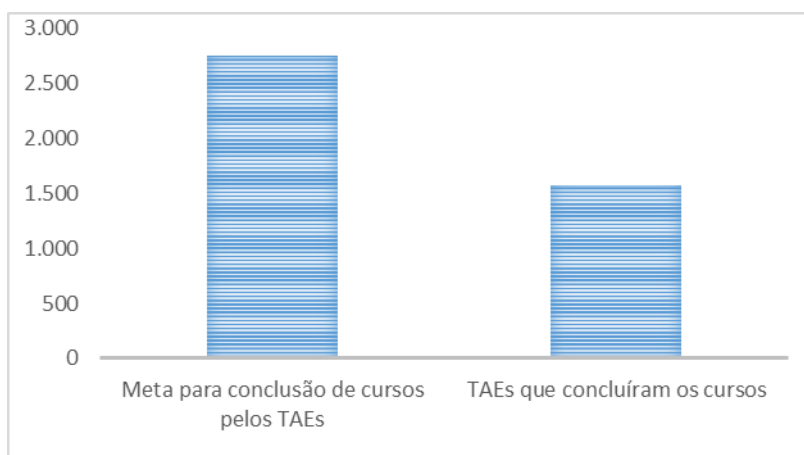
<sup>3</sup> O Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ) que será utilizado para fins dessa pesquisa é o mais recente que corresponde aos exercícios de 2014-2015.

O PCQ tem como objetivo precípua promover o desenvolvimento dos servidores da UFPB a partir do aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades e assim contribuir para o progresso institucional (UFPB, 2014b).

Nessa perspectiva, observa-se que a UFPB quanto organização pública e particularmente voltada para o Ensino Superior, tem instituído mecanismos para atender às necessidades impostas pelo Governo e que este por sua vez tem buscado melhorias na prestação dos serviços públicos para suprir às exigências sociais, políticas e econômicas ditadas por essa ordem mundial que é refletida em nossas organizações.

Dessa forma e de acordo com Plano de Capacitação e Qualificação de 2014-2015, no período de 2012 a 2013 foram ofertadas 2.642 vagas para cursos de formação de servidores técnico-administrativos da UFPB e se inscreveram 1.823, destes, 1.575 servidores concluíram o curso. No entanto, a meta pré-estabelecida era de 2.752 concluintes nos cursos, o que mostra que 42,76% da meta não foi alcançada, como demonstra o gráfico 1.

**GRÁFICO 1:** Relação de conclusão e meta para os cursos de Formação Técnico-administrativos UFPB



**FONTE:** Elaborado pela autora a partir de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (2015)

Com base no gráfico I pode-se depreender que o êxito de medidas para a construção de OA, em meio a essas mudanças globais, não depende apenas de determinação de metas ou emprego de processos de aprendizagem, mas, também, da forma de gestão adotada pela organização para administrar esses procedimentos (SCHREIBER; KLEIN, 2013).

Nesse contexto, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Vergara (2011) alertam que os modelos de gestão contemporâneos que têm atendido a esse cenário são aqueles que priorizam as pessoas. Assim, Schreiber e Klein (2013) sugerem uma gestão participativa na qual os colaboradores passem a participar do planejamento e das decisões que irão refletir em melhorias para as organizações e conseqüentemente para suas rotinas de trabalho. Os mesmos

autores observam, ainda, que a participação dos funcionários ante à gestão favorece todo o entendimento da importância do seu desenvolvimento individual, não só para a organização, mas para a sociedade, para seus colegas e para seu crescimento pessoal. Ou seja, internaliza no indivíduo o sentimento de compromisso com a instituição e com a sociedade, por entender que ele faz parte dela como recurso fundamental para sua sustentabilidade.

De acordo com Mascarenhas e Vasconcelos (2004), pregava-se um modelo instrumental de gestão de pessoas no qual os indivíduos eram considerados fatores utilitaristas que poderiam ter suas eficiências medidas como os investimentos financeiros e como a produtividade. Além disso, esse modelo de gestão considerava o conflito e a discussão de forma negativa para o sistema social da organização. No entanto, hoje, diante das transformações mundiais, o modelo instrumental é considerado inadequado, visto que o fator de produção “conhecimento” tem sido item primordial ao que se refere à vantagem competitiva organizacional, advogam os mesmos autores. Sendo o conhecimento advindo das pessoas, o modelo gerencial de pessoas tem evoluído para o modelo político de gestão de pessoas, no qual se prima pela participação dos colaboradores acreditando-se que o conhecimento, a criatividade e a inovação são construídos a partir da participação de todos em busca da melhor ideia (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Nesse contexto, o modelo político de gestão de pessoas apresentado por Mascarenhas e Vasconcelos (2004) colocam os indivíduos como parte do planejamento organizacional, promovendo a emancipação dos sujeitos e lhes ofertando acesso cognitivo à identidade organizacional, fazendo com que se sintam parte da instituição. Nesse modelo, as divergências dos atores sociais envolvidos na organização são consideradas e superadas através da busca do consenso de ideias para despertar a inovação e a criatividade e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Além desses estudiosos, Senge (2014, p. 341) enalteceu a questão do diálogo e da discussão para a formação de Organizações Aprendentes:

No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda “atenção” ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas.

Dessa forma, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Senge (2014) apresentam a concepção de que as organizações precisam transformar o relacionamento dos indivíduos

considerando-os recursos estratégicos e capazes de dinamizar a gestão organizacional garantindo sustentabilidade competitiva às instituições.

Diante dessa conjuntura, na qual existe a necessidade de mudanças organizacionais devido, entre outros fatores, a globalização e o desenvolvimento tecnológico, têm-se a noção da importância da criação de processos de aprendizagem nas organizações para encaminhá-las a Organizações Aprendentes, sendo esta uma alternativa para sobreviver diante das exigências sociais. No entanto, acredita-se que não apenas a constituição de políticas de aprendizagem organizacionais sejam suficientes para o alcance das OA, mas a forma de gerir essas políticas. Nessa perspectiva, surgem estudiosos que defendem uma gestão balizada na participação dos indivíduos nas políticas deliberativas das instituições como: Marcarenhas e Vasconcelos (2004); Vergara (2011); e Senge (2014). Aborda-se então, uma corrente de pensamento focada na construção de uma esfera pública dentro das organizações que torne viável a democratização das relações em contrapartida a um ambiente dotado de gestão instrumental que não reconhece o sujeito como peça cognitiva e racional, fundamental, para o êxito de políticas implementadas no âmbito organizacional.

É diante dessa busca de desenvolvimento aliada ao processo de globalização que se abrem possibilidades de colaboração coletiva dos atores sociais para a formação de opinião nas Organizações. Nesse contexto, surge o filósofo e sociólogo alemão, contemporâneo, Jürgen Habermas com sua Teoria do Agir Comunicativo (TAC).

Na TAC o autor preocupou-se em apresentar a importância da interação, através do discurso, dos sujeitos componentes de determinado contexto em busca do consenso de ideias que promovesse o bem coletivo. Essa interação ocorre pelo que o autor chamou de razão comunicativa, esta se mostra, nesse instante, como uma alternativa à razão instrumental construída no capitalismo industrial. Habermas trata a razão instrumental como sendo a racionalidade técnica e científica que se presta a dominar a natureza em prol do homem, retirando dela maior proveito. Já a razão comunicativa trata da busca do entendimento intersubjetivo pautado na busca do melhor argumento e mais adequado para determinado contexto.

A TAC é formada por três construtos teóricos: Teoria da Racionalidade, Teoria da Modernidade e Teoria da Sociedade, sendo esta última formada por dois pilares que para Habermas são as duas bases formadoras da sociedade: o mundo vivido e o mundo sistêmico. O mundo vivido com seus mecanismos focado na personalidade, cultura e sociedade ao passo que o mundo sistêmico está delineado pelos mecanismos econômicos (dinheiro) e burocrático (poder) (MEDEIROS; FIDELIS, 2013).

Dessa forma, observa-se que a proposta habermasiana coaduna-se com estudiosos das Organizações ao que se refere à importância discursiva dos indivíduos para a promoção de ações que beneficiem a toda uma organização:

Chamo comunicativas às interações nas quais as pessoas envolvidas se põem de acordo para coordenar seus planos de ação, o acordo alcançado em cada caso medindo-se pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade. (HABERMAS, 1989, p. 79).

Assim, optou-se por escolher como contexto do estudo, a Universidade Federal da Paraíba, por perceber que essa instituição tem buscado atender às normas e diretrizes postas pelo Governo Federal. Apesar das IFES terem duas categorias de servidores, docentes e técnico-administrativos da educação (TAEs), selecionou-se a categoria de técnico-administrativos por entender que a carreira dos TAEs tem passado por diversas inovações, entre elas, a preocupação com a aprendizagem desse servidor a partir de planos de formação continuada elaborados pela própria instituição.

Sobre o contexto da problemática estudada, ressalta-se a importância da participação do servidor na construção de políticas de gestão da sua formação, partindo da premissa que estudiosos contemporâneos evidenciam a importância do discurso dos indivíduos e o entendimento consensual dos argumentos para construção de políticas organizacionais que beneficiem ao coletivo, este formado pelos interesses individuais e organizacionais. Observa-se, então, que este estudo intenta investigar a gestão de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB, tendo como arrimo teórico a TAC do pensador Jürgen Habermas.

Sendo assim, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: *Como ocorre a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba sob a ótica da Teoria da Sociedade habermasiana?*

Nesse sentido, a escolha do tema desse estudo ocorreu por ser a pesquisadora coordenadora de cursos de capacitação implementados pela UFPB. Diante disso, a pesquisadora percebeu que a evasão dos cursos acentuou-se e até mesmo existe desinteresse, por parte dos servidores, para fins de participação nos cursos. Diante disso, começou a conversar com alguns servidores para fins de investigar o que poderia está ocorrendo. Foi notado que alguns apresentavam certa desmotivação em realizar os cursos ofertados. Desse diálogo inicial, sobreveio o interesse por analisar a gestão de formação continuada dos



técnico-administrativos da instituição a partir da fala do servidor, por entender o servidor como recurso construtor, imprescindível, para a edificação de políticas de gestão.

Sendo assim, essa pesquisa pretende contribuir de forma social e acadêmica para estudos de gestão da formação continuada de servidores públicos técnicos<sup>4</sup>, e para isso, primeiramente, foi realizado um levantamento da literatura nacional nos últimos cinco anos, entre 2010 a 2015, usando os descritores “formação continuada”, “capacitação<sup>5</sup> e servidores públicos”, “razão comunicativa” e “organizações que aprendem<sup>6</sup>”. Vale ressaltar que o levantamento foi feito na base de dados de teses e dissertações do Portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior) e na base de dados *Scielo.org* - Scientific Electronic Library Online – que constitui uma conceituada biblioteca eletrônica que desde 2002 tem recebido apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico) para contribuir com o desenvolvimento, melhoramento e disseminação de periódicos científicos<sup>7</sup>.

Buscando retratar um quadro geral dos estudos que trabalharam com os quatro descritores, foi encontrado um total de 300 trabalhos. No entanto, foi escolhido alguns critérios para o procedimento da análise dos estudos. Nesse sentido, a análise dos trabalhos foi feita na seguinte sequência: primeiro realizou-se o levantamento dos artigos da base de dados *Scielo.org* e das dissertações e teses do Portal CAPES que apresentassem os descritores elencados, tomando como base o período de publicação de 2010 a 2015 e periódicos ou teses e dissertações nacionais, chegou-se ao quantitativo de 60 estudos identificados conforme esses critérios de inclusão. Após este momento, foi feita uma leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de cada estudo e apurado o resultado, conforme Tabela 1:

**TABELA 1:** Informações gerais sobre fontes encontradas

<b>Critério</b>	<b>Fontes Encontradas</b>	<b>Fontes com Relação à Temática</b>
<b>Artigos</b>	29	07
<b>Teses e Dissertações</b>	31	02
<b>TOTAL</b>	60	09

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015)

Dentre os 60 trabalhos encontrados foram identificados 09 que tinham relação com a temática.

<sup>4</sup> Entende-se técnico, como servidores técnico-administrativos de todos os níveis da carreira.

<sup>5</sup> O termo “capacitação” para fins de formação de servidores é bastante utilizado, visto que, esta pesquisa tem como base a formação de técnico-administrativos de uma IFES e no Decreto 5.825/2006 define capacitação como “processo permanente e deliberado de aprendizagem”. Dessa forma, optou-se por também usar o termo “capacitação” para fins de relevância de estudo junto ao Portal CAPES/MEC.

<sup>6</sup> Essa pesquisa tratará o termo “Organizações que Aprendem” como sinônimo de “Organizações Aprendentes”, visto que o primeiro tem mais assiduidade na literatura que abordam as Organizações.

<sup>7</sup> Informações obtidas a partir do site da base de dados *Scielo.org*. Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>. Acesso em 04 de abril de 2015.

Assim, com o descritor “formação continuada” foram identificadas 31 estudos, dos quais apenas 01 trabalho, de autoria de Cartaxo; Manfro; e Santos (2012), tinha relação com a formação de técnicos, pois tratava da formação continuada de Assistentes Sociais. Dos demais trabalhos, 21 tinham a ver com formação continuada de professores, 06 tinham relação com construção de currículos, sendo 05 tratando do currículo de nível médio e fundamental e 01 de currículo de curso superior. E 03 trataram de problemáticas diversas, mas sem relação com a educação.

Já com o descritor “capacitação e servidores públicos”, foram encontrados 08 trabalhos, dos quais 02 tratam de capacitação de técnicos, sendo 01 dissertação de Serique (2012) que aborda a questão da capacitação na Universidade Federal do Pará para servidores técnico-administrativos, no entanto a referida pesquisa deu ênfase ao desenvolvimento de competências a partir dos processos de aprendizagem implantados naquela instituição, diferentemente do presente estudo que dará ênfase à gestão da política de formação continuada da UFPB e fazendo a relação desta com a Teoria da Sociedade habermasiana a partir dos conceitos de mundo sistêmico e mundo da vida. A outra investigação que apresentou relação com a temática desse estudo foi a dissertação de Vêras e Murce (2013) que trata das crenças que perpassam pelo processo de capacitação dos servidores técnicos realizados no Ministério da Educação.

Para o descritor “organizações que aprendem”, foram encontrados 04 artigos que demonstraram relação com a temática. O estudo de Antonello e Godoy (2010); Caldeira e Godoy (2011); Bispo e Godoy (2012); e por fim Santana, Cartaxo e Pinto (2014), todos os quatro artigos abordaram a temática da Organização que Aprende a partir da perspectiva da aprendizagem organizacional formada a partir do indivíduo.

E por fim, para o descritor “razão comunicativa” foram encontrados 17 trabalhos que se referiam ao termo, dentre eles, 04 dissertações e 13 artigos. No entanto, apenas 02 artigos tratavam da razão comunicativa em organizações. O artigo de Cecílio (2010) que traz a razão comunicativa como fator essencial para colegiados de gestão em serviços de saúde; e o estudo de Fernandes e Ponchirolli (2011) que faz uma pesquisa de cunho teórico da racionalidade implementada por Habermas em relação à Teoria das Organizações.

Diante desse levantamento, observa-se que pouco se abordou como objeto de estudo o foco na gestão de políticas de formação continuada voltada para técnicos nas instituições públicas. Além disso, os estudos que tratam da razão comunicativa em organizações, apesar de abordarem a temática em relação às organizações, não têm como eixo a participação do colaborador para sua formação. Nesse sentido, essa pesquisa tentará preencher essa lacuna,

visto que é notória a preocupação das instituições públicas, inclusive as voltadas para o ensino superior, em propor políticas de aprendizagem relacionadas aos técnico-administrativos em prol de alcançar melhorias nos resultados.

Além disso, a presente proposta coaduna-se com o Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), visto que o mesmo tem como foco estudo dos processos de gestão para fins de desenvolvimento humano e organizacional numa perspectiva de gestão democrática. E ainda, responde aos anseios da linha de pesquisa “Aprendizagem nas Organizações” que se interessa por políticas e práticas nas organizações que aprendem através do desenvolvimento humano e das relações de poder dentro dessas organizações<sup>8</sup>.

Assim, a presente investigação pretende proporcionar conhecimento ao que concerne à gestão de formação voltada para técnicos, sobretudo para a UFPB, instituição essa na qual a pesquisadora exerce, atualmente, atividade de coordenação de cursos de capacitação para servidores. A pesquisa terá muito a contribuir para fins de compreensão de como essa gestão ocorre e de como ela é construída pela instituição e pelos servidores que a compõe.

Para investigar a problemática apresentada, a próxima seção apresentará os objetivos que se pretende alcançar.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba sob a ótica da Teoria da Sociedade habermasiana.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o surgimento e a execução da política institucional da formação continuada.
- b) Averiguar a dinâmica da oferta de funcionamento dos cursos a partir da operacionalização da aprendizagem.
- c) Compreender a percepção da aprendizagem por parte dos sujeitos à luz da concepção de mundo sistêmico e mundo da vida.

---

<sup>8</sup> Informações coletados no portal do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes. Disponível em: <http://www.ce.ufpb.br/mpgoa/>. Acesso em: 04 de abril de 2015.

## 1.2 ESTRUTURA DO ESTUDO

Para melhor compreensão e norte do leitor, esse estudo está organizado em três partes: primeiramente com esse capítulo introdutório que contextualiza, problematiza e justifica a presente pesquisa. Na continuidade, será apresentado um capítulo com a trilha metodológica na qual se mostrará as características do estudo, bem como o contexto no qual foi realizado, a técnica de coleta de dados que será aplicada, e ainda o procedimento de análise de dados, finalizando esse último capítulo será demonstrado todo o percurso metodológico através da trajetória da pesquisa. Logo após será alvitado um capítulo que aportará o referencial teórico no qual serão apresentados os conceitos e a fundamentação teórica ao que concerne às Organizações Aprendentes e ao Mundo Vivido e Mundo Sistêmico e à Gestão da Formação Continuada/Capacitação de servidores públicos federais, todas três bases teóricas com foco nos indivíduos por depreender que o sujeito é parte essencial das organizações e impossível discorrer sobre formação e/ou gestão sem focalizar sua essência: as pessoas. E por fim serão demonstradas as inferências conforme análise empreendida.

## 2 TRILHA METODOLÓGICA

Este capítulo descreve o caminho metodológico no qual a pesquisa se balizar-se-á para atingir aos objetivos propostos. Desse modo, no contexto da lógica da pesquisa, serão apresentados: a caracterização da pesquisa, contexto e sujeito da pesquisa, técnica de coleta de dados e processos de análise dos dados, assim como demonstra o design da pesquisa ao final desse capítulo:

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A ciência possibilita aos povos melhor qualidade de vida partindo da premissa que o estreitamento dos marcos do conhecimento oferece ao homem o desenvolvimento dos aspectos naturais, culturais, sociais entre outros (VERCESI *et al.*, 2002). Na mesma direção, Laville e Dionne (1999) observam que o principal objetivo da pesquisa é conhecer como as coisas andam para dessa forma controlá-las e melhorá-las.

Desse modo, a presente proposta de pesquisa se propôs a *analisar a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba – UFPB – sob a ótica da Teoria da Sociedade habermasiana*.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa classificada é a forma de inferir à racionalidade ao estudo proposto. Assim sendo, a presente proposta de pesquisa classifica-se como **pesquisa de campo**, pois além de levantamento documental foi feita uma coleta de dados junto à população pesquisada (FONSECA, 2002), visto que a proposta visou analisar a gestão de formação continuada dos técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba, exigindo do pesquisador que as informações sejam alcançadas de forma direta no espaço onde ocorre o fenômeno analisado (GONSALVES, 2001).

Para viabilizar o alcance dos objetivos, a pesquisadora optou pela **abordagem qualitativa**, pois, segundo Creswell (2010), é um meio de explorar e entender de forma indutiva o significado que os indivíduos atribuem a problemas que se desenvolvem no seu meio social. A escolha pela abordagem qualitativa mostra-se necessária, visto que a proposta busca entender um problema social a partir de dados coletados no ambiente do participante (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2012), ou seja, a pesquisadora da presente investigação é servidora técnico-administrativo da UFPB, contexto na qual foi realizada a pesquisa. Além disso, propôs-se compreender como os sujeitos dão sentido às suas relações sociais, conforme Godoy explicita (1995) e aos seus mundos (CRESWELL, 2010). Os critérios supracitados

coadunam-se com a proposta de estudo em tela, visto que a investigação buscou compreender o processo de aprendizagem no contexto ambivalente do mundo sistêmico (racionalidade instrumental) e mundo vivido (racionalidade comunicativa), em Habermas.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa opera com uma gama de significados, motivações, experiências, valores, credos, desejos, comportamentos e atitudes que demandam do investigador profunda atenção com detalhes que podem acrescentar à pesquisa dados e informações que fogem ao alcance da operacionalização de variáveis quantificáveis. No entanto, a mesma autora alerta que devido à subjetividade e ao envolvimento emocional do pesquisador existem críticas aos métodos da investigação qualitativa.

Assim, a fim de racionalizar etapas e procedimentos da pesquisa qualitativa, o presente estudo pretende fundamentar-se em aportes racionais para legitimar a utilização da abordagem qualitativa, através dos critérios validade e confiabilidade. Entende-se confiabilidade como sendo a utilização de instrumentos a um mesmo fenômeno, obtendo resultados semelhantes em diferentes tentativas (RICHARDSON, 2012). E o critério de validade tem relação com as descobertas da pesquisa ao que concerne às conclusões, ou seja, os resultados podem ser aplicados a grupos semelhantes, observa Richardson (2012), e até mesmo dando possibilidade de generalização dos resultados a grupos semelhantes, acrescenta o mesmo autor.

Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) apresentam seis critérios de validade e confiabilidade, a saber:

- a) triangulação;
- b) reflexibilidade;
- c) construção do *corpus* da pesquisa;
- d) descrição rica, clara e detalhada;
- e) surpresa;
- f) *feedback* dos informantes (validação comunicativa).

Assim, esta proposta de pesquisa apropriou-se de alguns desses critérios para assegurar a qualidade do estudo. Esses critérios ora são de cunho de confiabilidade, ora de validade, no entanto, sendo escolhidos os critérios que apresentam ambas qualidades, tanto de confiabilidade como de validade. Nesse aspecto, o quadro 1 discrimina os critérios que serão utilizados:

**QUADRO 1:** Critérios de validade e confiabilidade adotados na pesquisa qualitativa

<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>
Construção do <i>corpus</i> da pesquisa	Tem relação com o tamanho da amostra. Assim, durante a coleta de dados, quando não mais surgem relatos inusitados, recomenda-se o fim desse feito por meio de saturação das respostas das entrevistas, pois não há mais contribuições significativas para o estudo.
Descrição clara, rica e detalhada	Consiste na acurácia do detalhamento do contexto social do sujeito analisado, tanto no seu ambiente natural como na sociedade. Essa riqueza em detalhes e descrição transparente deve gerar condições a outros pesquisadores reconstruírem o que foi edificado em outras situações de pesquisas diferentes.
<i>Feedback</i> dos informantes (validação comunicativa)	Refere-se a práticas de auditagens e checagens dos indivíduos investigados em relação ao significado de suas entrevistas analisadas pelo pesquisador. Assim, o pesquisador poderá compreender profundamente a factualidade dos dados coletados junto aos sujeitos.

**FONTE:** Elaborado a partir de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011)

Com base em tais critérios e como forma de proceder à abordagem qualitativa no contexto da investigação, a pesquisa também se caracteriza como pesquisa **descritiva** e **exploratória**. Para Rodrigues (2007), um estudo descritivo proporciona conhecer melhor a natureza, as relações, as funções e as causas de cada parte de um todo, assim, ambas observações aplicam-se ao objetivo desta proposta, arvorando-se analisar a gestão da formação continuada dos técnico-administrativos da UFPB a partir da Teoria da Sociedade habermasiana. Já para Gil (2010), uma pesquisa descritiva pretende fazer uma descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, relacionando-as entre variáveis. Ou seja, o fenômeno da gestão da formação continuada sob a forma de sua natureza, função e causa a partir dos pilares da razão instrumental e mundo sistêmico e razão comunicativa e mundo vivido, segundo Habermas.

Além da pesquisa descritiva, a proposta também se adequa às dimensões da pesquisa exploratória, pois teve como um dos propósitos identificar o surgimento e execução da política institucional da formação continuada dos servidores da UFPB, bem como averiguar a dinâmica de oferta desses cursos, proporcionando maior compreensão do problema pesquisado. Rodrigues (2007) ressalta que uma pesquisa exploratória tende a reunir informações e descortinar o tema; e Gil (2010) afirma que uma pesquisa exploratória propicia maior familiaridade com a questão da pesquisa.

Quanto aos procedimentos empregados, a pesquisa também é **bibliográfica**, buscando, acessando, recuperando, selecionando e subsidiando o embasamento teórico com intuito de fundamentá-la. Para Gonsalves (2001), a pesquisa bibliográfica é aquela que faz com que o pesquisador tenha contato com fontes sobre o tema da pesquisa. Nesse contexto, foi utilizado

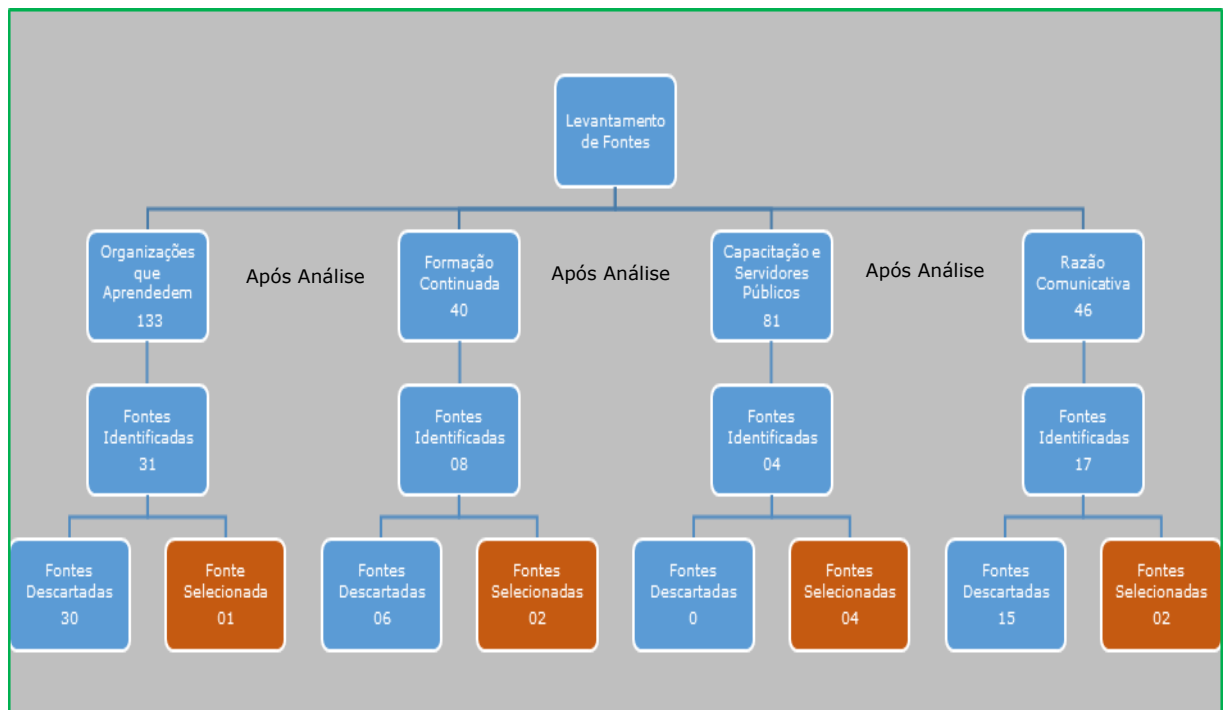
material impresso, como periódicos científicos, dissertações, teses e livros que trataram adequadamente do conteúdo abordado.

Para fins da seleção das fontes no contexto da pesquisa bibliográfica, foi feita uma busca no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) a partir da base de dados de periódicos, teses e dissertações, bem como na base de dados *Scielo.org*, amplamente reconhecidas pela comunidade acadêmico-científica, principalmente por aglutinar a maior parte das revistas científicas nacionais e, até mesmo, internacionais. A seleção das fontes foi feita em abril de 2015, e levou em consideração publicações de 2010 a 2015, para estudos com os seguintes descritores:

- a) “organizações que aprendem”;
- b) “formação continuada”;
- c) “capacitação e servidores públicos” e
- d) “razão comunicativa”.

A figura 1 demonstra o resultado do levantamento realizado para fins de coleta de fontes para balizar o presente estudo.

**FIGURA 1:** Levantamento de fontes bibliográficos



**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015)



A partir da figura 1 percebe-se que foram selecionados 09 estudos para dar subsídio bibliográfico para a pesquisa, além dessas fontes, outras foram selecionadas entre livros e outras publicações de relevância, na literatura, que tratam da temática estudada.

A pesquisa foi, ainda, de cunho **documental**. Segundo Gonsalves (2001) não se pode continuar com a noção de que documento seja apenas a informação escrita, mas sim toda e qualquer informação registrada em material durável, podendo ser oral, visual, escrita ou gestual. Chizzotti (2006) ratifica, ainda, que documento é toda informação que está enquadrada num suporte material. Nesse sentido, foram usados os seguintes documentos:

- a) Resoluções internas à UFPB, que foram produzidas com fundamento em dispositivos legais federais, que tratam especificamente do objeto de estudo,
- b) Relatórios de Gestão de 2008 a 2014;
- c) Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2012 e 2014-2018
- d) Plano de Capacitação 2011-2012
- e) Plano de Capacitação e Qualificação de 2013 e 2014-2015

Assim, a pesquisa pode ser delineada como uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, com procedimentos bibliográficos e documental, conforme demonstrará o design da proposta, na seção 2.3.

## 2.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na **Universidade Federal da Paraíba** (UFPB) que teve sua origem através da Lei Estadual nº 1.366 de 02 de dezembro de 1955 sob o nome de Universidade da Paraíba. Surgiu através da adição de várias escolas superiores. Em 1960 ocorreu sua federalização promulgada pela Lei nº 3.835 de 13 de dezembro e assim converteu-se em Universidade Federal da Paraíba, adicionando em sua administração as estruturas universitárias de João Pessoa e Campina Grande. A partir daí cresceu e se expandiu para outras cidades o que a tornou diferente das demais IFES que ocupava, geralmente, apenas um espaço urbano<sup>9</sup>.

Em 2002 a UFPB passou pelo desmembramento de seus *campi*, comportando naquela ocasião apenas os *campi* de João Pessoa, Bananeiras e Areia, hoje existe ainda, o *campus* do

---

<sup>9</sup> Informações disponibilizadas no site da UFPB. Disponível em: <http://www.ufpb.br/content/hist%C3%B3rico>. Acesso em: 30 de março de 2015

Litoral Norte localizado nas cidades de Rio Tinto e Mamanguape. E assim nos últimos cinco anos com a aprovação do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI) a UFPB dobrou de tamanho e tem expressiva notoriedade no Norte/Nordeste por ser uma das instituições de ensino superior que oferece maior número de vagas<sup>10</sup>. Nesse contexto, a UFPB necessitou aumentar seu quadro de servidores para suprir a demanda ocasionada pela expansão.

De acordo com Richardson (2012), universo da pesquisa consiste no conjunto de elementos que possuem determinada característica comum. Marconi e Lakatos (2013) acrescentam que esse conjunto de elementos deve ter, pelo menos, uma característica comum, e a delimitação desse universo apresentará os indivíduos enumerados por essas características. Nesse contexto, o universo do estudo constituir-se-á dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGP) da UFPB. O AGP é o “servidor responsável por atividades de gestão de pessoas em sua unidade, designado pelos Centros de Ensino, Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares” (UFPB, 2014a). Surgiram a partir da necessidade de atender às demandas relativas à gestão de pessoas em cada unidade administrativa da UFPB, devido ao crescimento da instituição. A Resolução 23/2014, no artigo 11 dispõe das atribuições do AGP:

I - socializar informações referentes ao Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, transmitidas pela unidade central, em sua área de atuação; II - prestar suporte às unidades administrativas de sua área de atuação, III - orientar os servidores das Unidades quanto a utilização do sistema informatizado; IV - subsidiar a Unidade Central com informações e documentos necessários. (UFPB, 2014a).

Partindo da premissa que amostra é um dado número de elementos que se toma do universo para se averiguar algo (RICHARDSON, 2012) e que abarca parte do universo da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2013), compuseram como sujeito da pesquisa quatro **Agentes de Gestão de Pessoas (AGP)**.

Para Marconi e Lakatos (2013), uma amostra deve se constituir de forma mais representativa possível do todo, o que atribui legitimidade aos resultados da pesquisa. Justifica-se dessa forma, a escolha dos AGP's como sujeito da presente proposta, visto sua importância para administração da instituição e pela abrangência de sua atuação que contempla todo o arcabouço administrativo da UFPB, visto que estão dispostos em toda à instituição, ou seja, todos os Centros de Ensino, Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares, totalizando em 34 AGP's. Nessa perspectiva, os AGP's como sujeito da pesquisa viabilizaram

---

<sup>10</sup> Informações disponibilizadas no site da UFPB. Disponível em: <http://www.ufpb.br/content/hist%C3%B3rico>. Acesso em: 30 de março de 2015

o alcance do segundo e do terceiro objetivos específicos do estudo, voltados à averiguação da oferta de formação e ao processo de aprendizagem dos sujeitos e sua relação entre mundo sistêmico e mundo vivido, respectivamente.

Para fins dos critérios de escolha dos sujeitos, quanto aos AGP's, foram utilizados três critérios: um será a acessibilidade e interesse do AGP em participar da pesquisa, e o outro será o critério de participação em eventos de capacitação e por fim foram selecionados quatro AGP's cada um pertencente a uma unidade de formato organizacional diferente: Centro de Ensino do *Campus* Central<sup>11</sup>, Centro de Ensino no interior, Órgão Suplementar e Pró-Reitoria. O estudo de abordagem qualitativa não busca amostra que se ancore em dados estatísticos, mas na representatividade da qualidade das informações obtidas além do reflexo das dimensões que esses dados adicionarão à pesquisa (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Além dos AGP's, compõem como sujeito da pesquisa o **Gestor da Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP)**, setor este responsável, entre outras atribuições, pela gerência e execução de eventos de capacitação e qualificação do servidor da UFPB.

No ano de 2010, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas foi criada através da Resolução 28/2010 que, até então, era Superintendência de Recursos Humanos. A criação da PROGEP ocorreu no momento em que a UFPB encontrava-se em pleno crescimento estrutural, tanto físico como em pessoal, necessitando conceber uma unidade administrativa de expressividade para atender as demandas que começam a surgir a partir do desenvolvimento estrutural da universidade. Pode-se inferir, ainda, que tais exigências surgiram até em nível nacional, já que a UFPB é uma instituição que está sob a administração do Ministério da Educação (MEC), órgão federal.

A partir de então, a PROGEP passa por uma reestruturação física e administrativa, criando Diretorias, dentre as quais a Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP). Nesse contexto, ressalta-se que **o gerente da DECP** compôs parte dos sujeitos dessa pesquisa, a fim de fornecer detalhes quanto à gestão de formação continuada dos técnico-administrativos da UFPB, sobretudo sobre o surgimento da gestão, como tudo se originou, visto que participou ativamente desta construção.

A DECP possui três gestores responsáveis pelo planejamento dos eventos de capacitação e qualificação dos servidores, no entanto compôs como sujeito da pesquisa o

---

<sup>11</sup> A UFPB possui campus na capital do estado da Paraíba e no interior do mesmo estado. Dessa forma, quando se mencionar Campus Central está se referindo a algum campus estabelecido na capital do estado que é a cidade de João Pessoa.

único gestor que participou da construção da gestão, bem como da elaboração de todos os planos de capacitação desde a implementação dessa nova gestão. Os demais gestores estão há menos de um ano na instituição, ficando assim, impossibilitados de fornecerem informações que contribuíssem de forma substancial ao estudo em tela. Ressalta-se que o gestor contribuiu para o alcance, sobretudo, do primeiro e segundo objetivos específicos propostos: identificar o surgimento e a execução da política institucional da formação continuada e averiguar a dinâmica da oferta de funcionamento dos cursos a partir da operacionalização da aprendizagem.

Dessa forma, os sujeitos dessa pesquisa foram o Gestor da DECP e os 4 Agentes de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba que já participaram dos cursos de capacitação e/ou qualificação propostos pela instituição, além de cada um pertencer a uma unidade organizacional de formato diverso, a partir dos quais será aplicada a técnica de coleta de dados apresentada na próxima seção.

### 2.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados foi a **entrevista semiestruturada**, aplicada a partir de dois roteiros: a) um com o gestor da DECP que trabalha diretamente com a gestão da formação continuada da UFPB; b) e um segundo aplicado aos Agentes de Gestão de Pessoas (AGP) que já participaram de atividades de capacitação e qualificação ofertadas pela própria universidade.

A entrevista, segundo Ribeiro (2008), possibilita a observação aprofundada das pessoas ao que se refere às suas atitudes, sentimentos, valores e comportamentos. Richardson (2012) acrescenta que a entrevista se caracteriza como uma técnica que proporciona o estreitamento de relação entre duas pessoas, viabilizando a troca de informações que enriquecem a pesquisa.

Diante de diversos tipos de técnicas de entrevista, optou-se pela entrevista semiestruturada, pois conforme considera Triviños (1987), a entrevista semi-estrutura comporta-se como sendo um dos principais meios para coleta de dados na abordagem qualitativa por permitir que o próprio entrevistado colabore na elaboração do conteúdo da pesquisa através da sua linha de pensamento e experiências tendo como base o foco principal do pesquisador.

Triviños ressalta (1987, p. 146):

[...] que queremos privilegiar a entrevista semiestruturada porque esta, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessária, enriquecendo a investigação.

A entrevista semiestruturada tem como aporte a teoria que fundamenta a investigação, bem como o conteúdo apurado sobre o fenômeno em análise, e estas informações vão se tornando cada vez mais significativas à medida que o pesquisador recebe as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987).

A fim de alcançar os dois primeiros objetivos específicos, o primeiro roteiro de entrevista (Apêndice A) justificou-se, pois os procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental não supriram esses objetivos, partindo da premissa que um dos critérios de validade e confiabilidade desta pesquisa é o de “Descrição clara, rica e detalhada”. Dessa forma, pretendeu-se explorar e detalhar como é executada a oferta de cursos, bem como é realizada a operacionalização da aprendizagem dos técnico-administrativos na UFPB, buscando compreender o planejamento dessa demanda, além de delinear a perspectiva dos servidores na participação dessa gestão.

O segundo roteiro (Apêndice B) de entrevista foi aplicado junto aos AGP's a fim de alcançar o último objetivo específico da pesquisa, além de subsidiar parte do segundo objetivo específico. Nesse sentido, abaixo segue quadro 5 apresentando a relação de objetivos com os sujeitos da pesquisa:

**QUADRO 2:** Relação de sujeito e objetivo da pesquisa

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Sujeito</b>
<b>a)</b> Identificar o surgimento e a execução da política institucional da formação continuada	Gestores DECP
<b>b)</b> Averiguar a dinâmica da oferta de funcionamento dos cursos a partir da operacionalização da aprendizagem	Agente de Gestão de Pessoas (AGP)
<b>c)</b> Compreender a construção dos processos de aprendizagem a partir dos sujeitos em relação à razão instrumental e à razão comunicativa.	Agente de Gestão de Pessoas (AGP)

**FONTE:** Elaboração própria (2015)

O contato inicial para realização das entrevistas ocorreu com a solicitação de autorização para realização das mesmas junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, na figura do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, com a finalidade de concordância quanto à

participação na pesquisa, bem como a oficialização da ciência sobre os objetivos do estudo, o uso dos resultados, e ainda o consentimento de divulgação do nome da instituição que será utilizado durante todo o trabalho. Nesse sentido, foi solicitado a assinatura de um termo de autorização (Apêndice E). Após esse procedimento junto à Pró-Reitoria, foi realizado um contato prévio com os sujeitos a fim de averiguar o interesse de participação na pesquisa. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas no local de trabalho de cada um dos sujeitos sob um clima agradável. O tempo de duração das entrevistas variou de 16 a 60 minutos, na ocasião foram solicitadas as assinaturas do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice D). Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas com tecnologia digital e transcritas de forma integral, inclusive desvelando reações e sentimentos repassados durante as entrevistas como recomenda Triviños (1987).

Desta forma, o estudo em tela teve como suporte para a coleta de dados dois roteiros, no contexto da técnica de entrevista semiestruturada. Porém, como observa Laville e Dionne (1999), os dados colhidos são materiais brutos que precisam ser lapidados pelo pesquisador e, assim, tornarem-se conhecimento. Partindo dessa premissa, a próxima seção tem por objetivo apresentar o modelo que foi usado para análise dos dados.

## 2.3 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O modelo de análise de dados da pesquisa fundamentou-se no método de **Análise de Conteúdo** (AC). Segundo Bardin (1977), toda comunicação que ocorre entre um receptor e um emissor pode ser analisada sob o uso da AC. Henrry e Moscovici (1968) citado por Bardin (1977, p.33) alega que “tudo aquilo que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo”.

Para Bardin (1977, p.38) Análise de Conteúdo é:

...um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens...a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Desse modo, compreende-se que a análise de conteúdo corresponde a uma técnica de análise de comunicação, seja esta qualquer mensagem entre um receptor e um interlocutor que permita a produção de critérios que gerem conhecimento enriquecendo a fala da pesquisa.

Não obstante, a presente proposta de pesquisa teve como aporte para análise de seus dados as características metodológicas da AC, defendidas por Richardson (2012): objetividade, sistematização e inferência. O autor refere-se à objetividade como sendo normas e procedimentos tomados pelo pesquisador que devem ser seguidos em prol de atenuar sua subjetividade diante das reflexões e decisões que terá durante toda a pesquisa. Já sistematização trata da inclusão ou exclusão do conteúdo conforme regras consistentes e sistemáticas a partir da averiguação de todo o conteúdo disponível, categorizando de forma objetiva o material que irá trabalhar. E, por fim, a inferência permite as considerações aprofundadas da análise do conteúdo, com base em proposições aceitas como verdadeiras (RICHARDSON, 2012). Essas características, pois, conferem rigor, confiabilidade e validade à metodologia proposta.

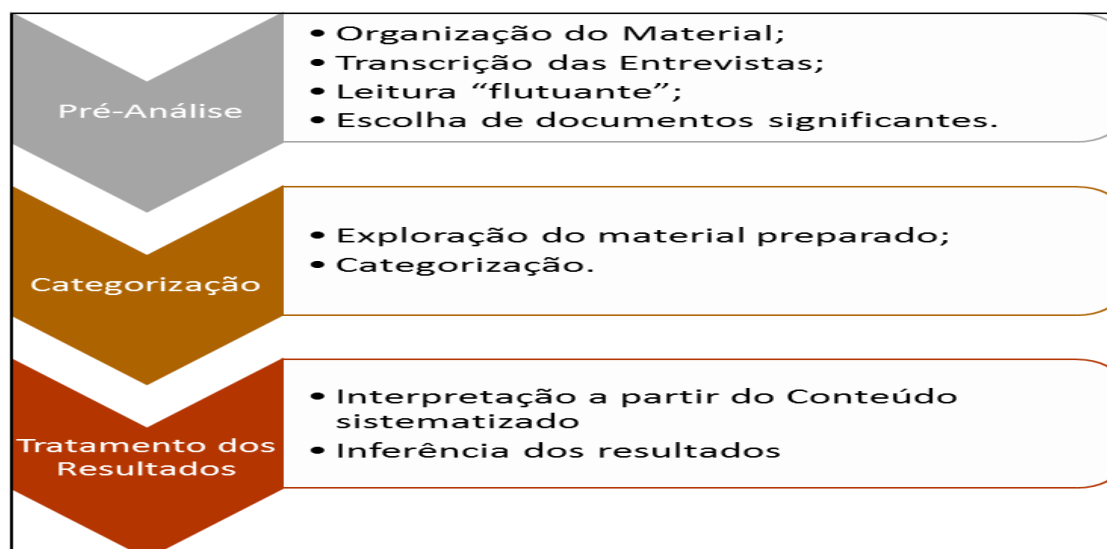
A escolha por esse método de análise de dados ocorreu porque, obedecendo aos critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa em utilizar métodos que já foram testados e aprovados, a AC tem sido bastante utilizada em investigações com abordagem qualitativa, aceitas como válidas, conforme afirmam Mozzato e Grzybovski (2011). Além disso, a AC desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas, envolvendo a preparação dos dados de forma peculiar para que estes possam fornecer ao investigador subsídios para seu estudo (FLICK, 2009).

Sendo assim, a técnica metodológica de análise de conteúdo possui significativa menção à interpretação e, para isso, usa procedimentos metodológicos com fins estratégicos. Para analisar a gestão de formação continuada dos técnico-administrativos da UFPB sob a ótica da Teoria da Sociedade habermasiana, a pesquisadora apropriou-se dos procedimentos estratégicos explicitados por Bardin (1977) e ratificados por Laille e Dionne (1999), especificamente sobre as etapas da AC. No entanto, ressalta-se que as etapas elencadas pelos autores não se constituem em caminhos rígidos, mas em um conjunto de trilhas possíveis para obtenção de conhecimento (LAILLE; DIONNE, 1999).

Nessa perspectiva, a análise dos dados da pesquisa desenvolveu-se em três etapas, assim como descreve Bardin (1977) e Laille e Dionne (1999):

- a) a primeira etapa parte de uma pré-análise;
- b) a segunda etapa constitui-se na exploração do material, ou seja, a descrição;
- c) a terceira etapa que corresponde ao tratamento dos resultados obtidos.

A figura 2 demonstra essas etapas:

**FIGURA 2:** Fases da Análise de Conteúdo

**FONTE:** Elaborado a partir de Bardin (1977) e Laville e Dionne (1999).

Essas etapas concedem ao pesquisador desmontar e estruturar os elementos do conteúdo, a fim de extrair sua significação (LAVILLE; DIONNE, 1999).

A primeira etapa de pré-análise é composta por atividades não estruturadas e tem como objetivo a organização do material. Foi nessa fase que ocorreram as transcrições das entrevistas para torná-las operacionais, e ainda foram coletadas informações de documentos institucionais necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos. Ainda nessa etapa, conforme Bardin (1977), foi realizada uma leitura “flutuante” do material para que se pudesse conhecer a matéria analisada. Após esse primeiro encontro, a pesquisadora escolheu os documentos que demonstraram significância para sua investigação, correlacionando-os aos objetivos propostos, o que foi feito como Laville e Dionne (1999) indicam, ou seja sem ser de forma aleatória ou desordenada, mas foi feita a partir da percepção do fenômeno que a pesquisadora adquiriu na medida em que selecionava o material.

Nesse sentido, para organização do material de forma a torná-lo operacional a pesquisadora usou um software chamado Atlas *Ti* na versão *free* no qual utilizou para separar cada trecho das entrevistas conforme semelhança de conteúdo, bem como cada parte dos documentos utilizados.

A segunda etapa alude à questão de exploração do material preparado. Nesta etapa, existe a ordenação do material conforme as categorias formuladas a partir da fundamentação teórica do estudo, bem como dos objetivos que se almejam alcançar. Laville e Dionne (1999) entendem por categoria as rubricas sob as quais serão organizados os elementos do conteúdo, conforme grupos de afinidade de sentido. Bardin (1977) observa que é uma fase decisiva para



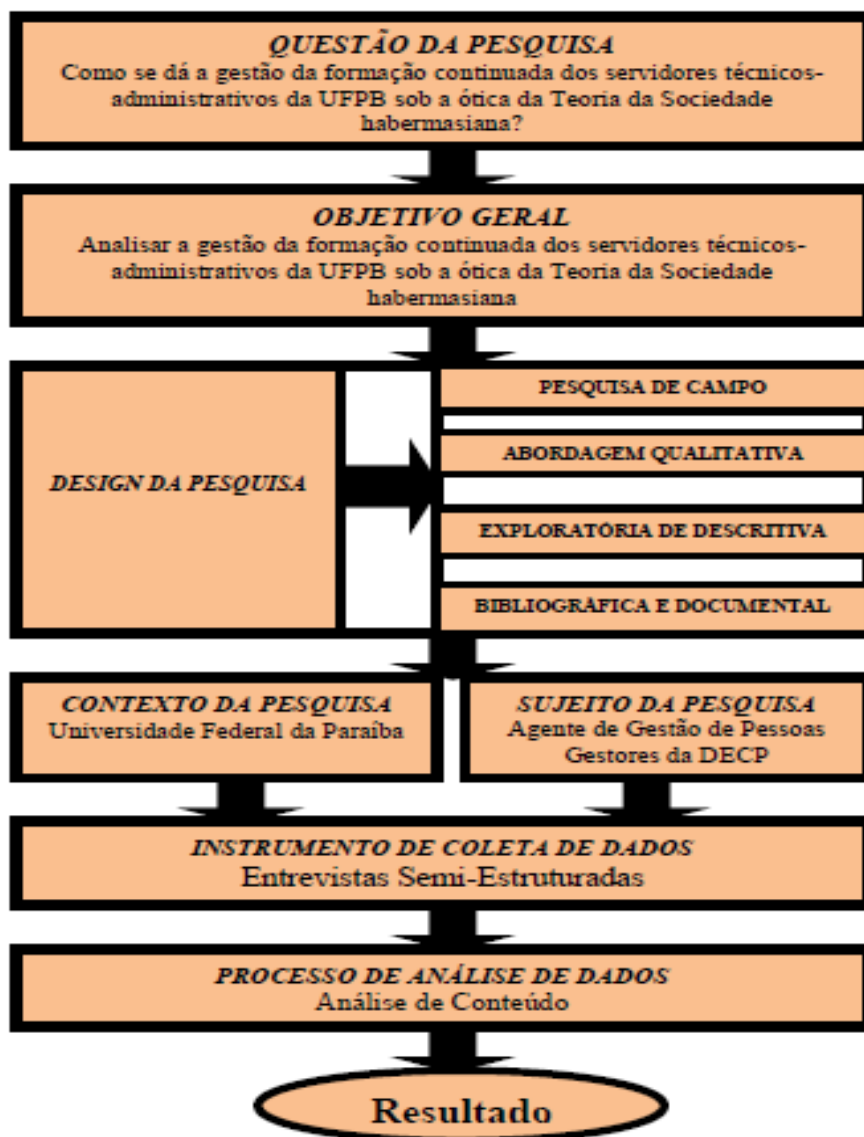
o enriquecimento dos resultados a partir da análise profunda do *corpus*. Laville e Dionne (1999) inferem que, nesta etapa, o pesquisador se aproxima do sentido do conteúdo, pois através de sua compreensão é que organiza esse conteúdo em unidades de análise, ação através da qual faz com que o conteúdo “converse” com o pesquisador, dando-lhe a percepção de sua significação.

Desse modo, para fins da definição das categorias analíticas, a pesquisa subsidiou-se no “modelo misto” de organização de categorias, evidenciado por Laville e Dionne (1999). Para os autores, o modelo misto consiste na seleção de categorias ao início da pesquisa, mas essas categorias não permanecem rígidas, podendo sofrer mudanças em detrimento ao que a análise apresentará. Nesse contexto, a pesquisa apoiou-se em três categorias: “Organizações Aprendentes”, “Modelos de Gestão de Pessoas” e “Mundo Vivido e Mundo Sistemico.

Por fim, a terceira etapa corresponde ao tratamento dos resultados empreendidos. Nesta etapa ocorreu a interpretação a partir do conteúdo sistematizado pela elaboração das categorias. É na terceira etapa que foram produzidos os resultados e inferências que trouxeram as respostas para o problema da pesquisa, explicitado pela questão norteadora: *como ocorre a gestão de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba sob a ótica da Teoria da Sociedade habermasiana?*

A figura 3 demonstra como está delineada a presente pesquisa:

FIGURA 3: Trajetória da Pesquisa



FONTE: Elaboração Própria (2015).

Destarte, conforme foi discutido neste capítulo, o presente estudo trata-se de uma pesquisa de campo, balizada pela abordagem qualitativa. A partir de seus objetivos, os procedimentos da pesquisa respaldaram-se pela tipologia documental, bibliográfica, descritiva e exploratória. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, aplicada ao Gestor da DECP e aos Agentes de Gestão de Pessoas. Por fim, a análise dos dados ocorreu através do método da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977) e Laville e Dionne (1999).

Nesse sentido, o próximo capítulo abordará os construtos teóricos nos quais a pesquisa se baseou para o desenvolvimento deste estudo.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo mostra a teoria na qual está alicerçado esse estudo. Nele será abordado as OA a partir das cinco disciplinas enfatizadas por Peter Senge (2014). Além disso, serão apresentados modelos de gestão de pessoas com base nos estudos de Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), que se faz necessário por acreditar serem as pessoas foco de uma organização que aprende. Nesse capítulo, será caracterizado o recorte teórico da Teoria do Agir Comunicativo, em Habermas, o construto teórico da sociedade que possui dois pilares o mundo vivido e o mundo sistêmico. E por fim, versa sobre a gestão de pessoas no serviço público, a evolução da atenção da formação do servidor, e ainda sobre esta nas IFES e precisamente na UFPB.

#### 3.1 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: UM IDEÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

No cenário da globalização e das tecnologias digitais da informação e comunicação, a gestão das organizações, sejam estas públicas, privadas ou do Terceiro Setor, tendem a reordenar ações, processos, decisões e estratégias de acordo com as circunstâncias atuais da realidade sócio-político e econômico-cultural que marcam o início do Século XXI, assim como atesta Choo (2006, p. 126):

Hoje, as organizações mantêm os olhos fixos no horizonte, observando que o mercado muda dia a dia, as empresas lutam por posições, as inovações tecnológicas abrem novos terrenos e as políticas governamentais estabelecem e reestabelecem limites. Mais do que nunca, as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e sua evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado e seu propósito à luz das novas condições.

Nesse contexto, a gestão da formação continuada organizacional tem se constituído como política ou como ordenamento conjuntural para o funcionamento e o sucesso organizacional, que segundo Finger e Brand (2001), constituem elementos primordiais para alcançar a chamada Organização Aprendente ou Organização que Aprende (OA), pois esta é, indubitavelmente, a forma de instituição que sobrevive dentro desse contexto mundial (FINGER; BRAND, 2001; NUNES, 2005; SENGE, 2014).

Dessa forma, a seção seguinte apresentará a visão de Peter Senge de uma Organização que Aprende a partir de cinco disciplinas que o autor evidenciou como essencial para o alcance da organização aprendente.

### **3.1.1 Organizações que Aprendem: A visão de Peter Senge**

A medida que os mercados tornam - se mais complexos e o mundo completamente interconectado as necessidades sociais vão se alargando e as organizações precisam harmonizar-se a esse contexto. Desse modo, Assmann (2011) ratifica que para as organizações permanecerem diante dessas circunstâncias, é necessário que se viva aprendendo contínua e intensamente, e acrescenta ainda, fazendo uma analogia a teoria da evolução, que essas organizações não podem buscar a “sobrevivência”, apenas, mas a capacidade de adaptar-se a essas mudanças. Dessa forma, o mesmo autor define organizações aprendentes como aquela na qual os agentes envolvidos estão efetivamente interessados em criar resultados, seja em nível individual ou coletivo, assumindo e inventando mudanças.

A ideia de Assmann (2011) coaduna-se com a concepção de Senge (2014) que observa a capacidade de aprender continuamente como a única vantagem competitiva sustentável, pois é a partir da aprendizagem, seja essa individual ou coletiva, que a inovação acontece e o desenvolvimento organizacional efetua-se.

Nesse sentido, Senge (2014, p. 34), caracteriza OA como as:

[...] organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Como pode depreender, tanto para Assmann (2011) como para Senge (2014) o fator imprescindível na construção de OA são as pessoas. Senge aponta que OA só é possível porque as pessoas são verdadeiros aprendizes e faz parte da natureza humana aprender, além disso, o autor infere que a aprendizagem organizacional faz parte da constituição de um conjunto de indivíduos que se comprometem a aprender, ou seja, existe uma conexão arraigada entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional e é a partir desse compromisso recíproco que as organizações tendem a se transformar em organizações aprendentes.

No entanto, para que as organizações possam verdadeiramente desenvolver em seu cerne o compromisso com a aprendizagem, Senge (2014, p. 38) elenca cinco “tecnologias

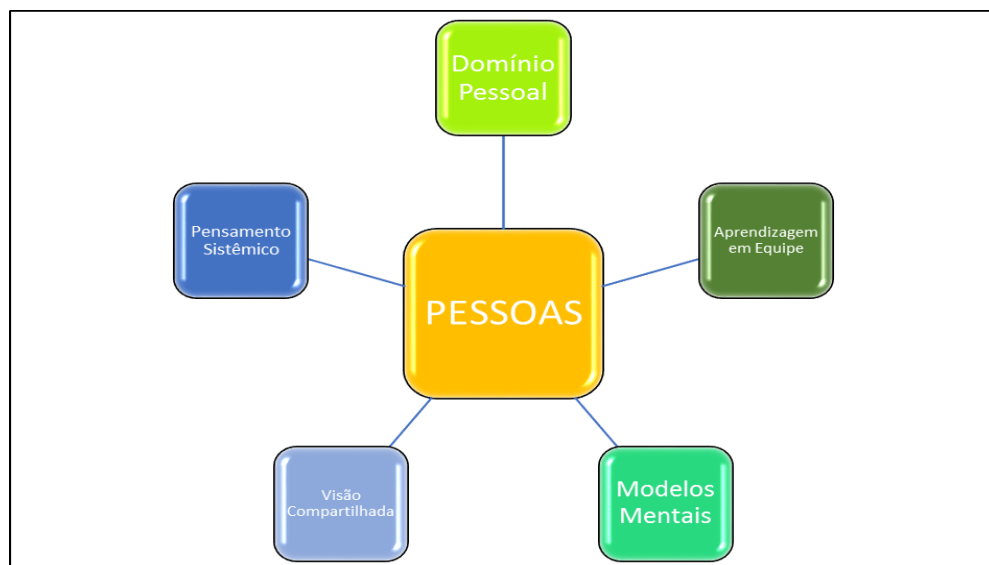
componentes<sup>12</sup> que objetivam convergir as organizações em organizações aprendentes. Essas tecnologias foram pontuadas por Senge (2014), em cinco disciplinas que o autor acredita serem profícuas nesse processo de metanoia<sup>13</sup> organizacional:

O que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas. Por isso, as “disciplinas da organização que aprende” são vitais. (SENGE, 2014, p. 36).

Nessa perspectiva, as cinco disciplinas essenciais para uma OA são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

A figura 4 demonstra as cinco “tecnologias componentes” da OA, segundo Senge (2014), tendo as pessoas como centro dessa concepção, pois o autor parte da premissa que as organizações que realmente serão bem sucedidas são aquelas que conseguirem internalizar nas pessoas o comprometimento em aprender de forma permanente, “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem” (SENGE, 2014, p. 209).

**FIGURA 4:** Relação das cinco disciplinas que constroem uma Organização que Aprende



**FONTE:** Elaborado a partir de Senge (2014)

<sup>12</sup> Senge (2014, p. 37 e 38), nomeou, também, as cinco disciplinas de sua obra “A quinta disciplina”, como sendo “tecnologias componentes” partindo da premissa que na engenharia uma invenção se torna inovação quando reúnem diversas tecnologias. Para Senge (2014), a organização que aprende tem convergido a transformar-se em inovação, sendo assim, constituída de um conjunto de “tecnologias componentes”.

<sup>13</sup> Para Senge (2014, p. 48 e 49), metanoia organizacional significa a mudança de mentalidade das organizações. O autor chama atenção para metanoia como sinônimo de aprendizagem, no sentido de que a aprendizagem proporciona mudanças no indivíduo, ou seja, provoca recriações de forma a tornar capaz de fazer aquilo que nunca achou que fosse capaz de realizar, e consequentemente ocasiona transformações na Organização, partindo do pressuposto que as Organizações são formadas pelos sujeitos.

O **domínio pessoal** corresponde à disciplina que aborda o compromisso do indivíduo em aprender ao longo da vida. Senge (2014), infere que se trata de uma disciplina vinculada ao alicerce espiritual da organização que aprende. O autor evidencia o elemento espiritual porque essa disciplina está intrinsicamente aliada ao ser humano. O ato de conhecer e aprender faz parte da natureza humana e as organizações precisam influenciar seus colaboradores em estarem dispostos a aprender a aprender. O domínio pessoal traz ao indivíduo a certeza daquilo que é importante para ele, refletindo um aprendizado de si mesmo e do ambiente que o cerca resultando em um aprender que mostra a realidade com mais clareza. “A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas” define Senge (2014, p. 213), dessa forma, o autor demonstra que a vontade de “conhecer” deve ser permanente nos sujeitos.

Os **modelos mentais** correspondem a pressupostos enraizados que tendem a influenciar o indivíduo na forma de visão do mundo e na sua forma de agir sobre o mundo (SENGE, 2014). O autor alerta que muitas vezes os modelos mentais não postos em prática, por conflitarem com outros modelos mentais poderosos que estão implícitos, pode acarretar em perda de oportunidade para a própria organização. O autor entende que o questionamento dos modelos mentais feitos a partir da aprendizagem institucional traz crescimentos contínuos para as instituições. Assim, Senge (2014), propõe o desenvolvimento dos modelos mentais ao que concerne a colocá-los em prática, a discuti-los e compartilhá-los, e dessa forma, através da aprendizagem testar e aperfeiçoar essas ideias e imagens, isso fará uma “revolução para a criação das organizações que aprendem” (SENGE, 2014, p. 259). Os modelos mentais precisam ser trabalhados a partir da perspectiva de mudanças e toda limitação causada por modelos mentais imaturos deve ser rompida para que os paradigmas sejam otimizados.

A construção de uma **visão compartilhada** é uma das “tecnologias componentes” que Senge (2014) estabelece como sendo fundamental para a concepção de uma OA. O autor constata que uma organização precisa ter metas, valores e missões estabelecidas e esses fatores englobados numa visão que seja genuína e verídica. Ou seja, esses princípios norteadores precisam ser internalizados pelas pessoas de forma que estas se envolvam e não apenas aceitem essa visão. Senge (2014) ressalta, ainda, que a visão deve ser de fato compartilhada em todos os níveis da instituição de forma a unir indivíduos totalmente diferentes em uma só identidade. E assim o autor caracteriza visão compartilhada:

Uma visão compartilhada não é uma ideia. Nem que essa ideia seja tão importante quanto a liberdade. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma ideia, mas quando evolui –

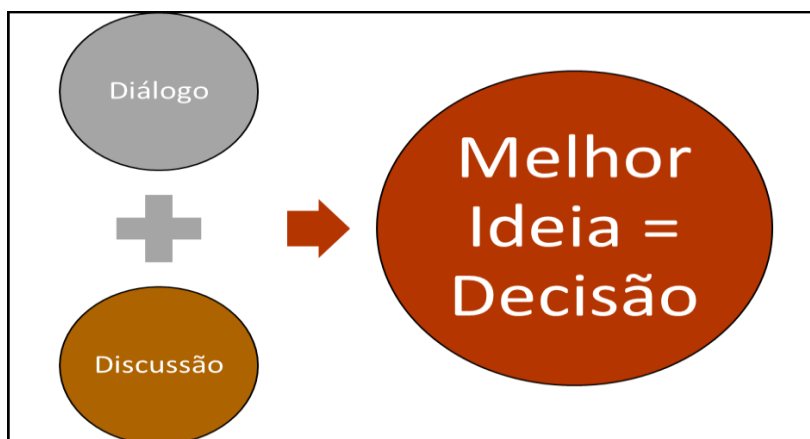
quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa -, deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada. (SENGE, 2014, p. 300).

Desse modo, apreende-se que a importância que se tem de construir uma visão compartilhada que possa produzir nas pessoas, que compõem a organização, um sentimento de busca superior que as façam sentir-se parte da identidade da organização. Nessa perspectiva, é preciso entender que a visão pessoal não é esquecida ou sacrificada, mas sim a visão compartilhada vai se reintegrar às visões pessoais.

A **aprendizagem em equipe** constitui a disciplina que promove a aprendizagem a partir do compartilhamento das ideias de todos. Senge (2014), considera que uma aprendizagem em equipe tem início com o diálogo para promover um “pensar em conjunto”, partindo do conhecimento individual para o coletivo. Segundo o autor, a aprendizagem em equipe possui dois pilares importantes: o diálogo e a discussão.

O diálogo é tido como o início da aprendizagem em equipe, é nesse momento que os pontos de vista são publicitados, e cada membro da equipe deve escutar o outro. A partir do diálogo chega-se à discussão na qual ocorre a análise das ideias através da defesa do ponto de vista de cada membro. Daí depreende-se que a discussão é uma extensão do diálogo, como mostra a figura 5.

**FIGURA 5:** Relação entre Diálogo e Discussão



**FONTE:** Elaborado a partir de Senge (2014)

Uma disciplina de aprendizagem em equipe desenvolvida segundo os preceitos postulados por Senge (2014), mostra que “vencer” uma discussão não é o objetivo de uma equipe que se propõe aprender a aprender, mas discutir a melhor ideia de forma que esta possa trazer benefícios coletivos para a organização, pois “em um diálogo diferentes visões são

apresentadas como uma forma de se descobrir uma nova visão”, aponta Senge (2014, p. 357), e assim, parte-se para a discussão na qual as decisões são tomadas como apresentado na figura 5.

Percebe-se que para o desenvolvimento da “tecnologia componente” da aprendizagem em equipe, é necessário que as disciplinas de domínio pessoal, visão compartilhada e de modelos mentais estejam bem amadurecidas para tornar a aprendizagem coletiva efetiva. Fala-se em domínio pessoal porque essa disciplina propõe a disponibilidade dos indivíduos em querer aprender. Fala-se em visão compartilhada, porque é, a partir dessa visão internalizada nos sujeitos, que se flui a vontade de alcançar metas e propostas alvitadas pela organização. E por fim, é necessário que os modelos mentais de cada membro possa está pronto para as mudanças, preparados para refletirem em prol de transformações, a começar em sua forma de visão do mundo e de sua interação com esse mundo.

No entanto, Senge (2014) alerta para as rotinas defensivas que podem e que provavelmente surgirão em meio as discussões e/ou diálogos dentro do que ele chamou de aprendizagem em equipe. As rotinas defensivas tem relação com o medo de expor os pensamentos, ou seja, “as rotinas defensivas formam uma espécie de escudo protetor em torno de nossos pressupostos mais profundos, defendendo-nos da dor, mas também nos impedindo de conhecer suas causas” assinala Senge (2014, p. 361), ou seja, “preserva-se” de expor suas visões o que pode causar uma limitação em aprender:

As equipes são microcosmos da organização maior, e, portanto, não é surpreendente o fato de que os padrões defensivos característicos da organização maior sejam incorporados à equipe. Na verdade, as rotinas defensivas bloqueiam o fluxo de energia de uma equipe que poderia cooperar em prol de uma visão comum (SENGE, 2014, p. 363).

Desse modo, Senge (2014) alerta para a minimização dessas rotinas defensivas que segundo o próprio autor é inerente ao ser humano. A existência das rotinas defensivas indica que existe um problema, pois ocorre o que Senge (2014), baseado em Argyris (1985), chamou de “defasagem de aprendizado” do que se sabe e do que é preciso saber.

Nesse sentido, o autor apresenta a “solução fundamental”, que se inicia a partir da indagação, que deve produzir no interior da equipe, um espaço público no qual os indivíduos possam tentar romper as limitações das rotinas defensivas, em busca de suprir a necessidade de gerar aprendizado, no entanto, para isso, é preciso que a equipe seja edificada com bases fortes de confiança e cumplicidade. Nessa perspectiva, o autor reconhece que existe um desafio, pois na maioria das vezes o maior obstáculo ante as rotinas defensivas é o



reconhecimento que as mesmas existem. No entanto, é imprescindível, para a construção de uma organização que aprende, a efetividade da aprendizagem em equipe que ocorrerá de modo pleno com a quebra das rotinas defensivas e a promoção de espaços de diálogos e discussões produtivos.

E por fim, Senge (2014) apresenta a disciplina **pensamento sistêmico** que foi intitulada, pelo autor, como a “quinta disciplina”. O pensamento sistêmico constitui-se da “tecnologia componente” responsável em integrar as demais em um todo, mostrando que as partes não constroem individualmente, mas de forma conjunta, como apresentado na figura 6:

**FIGURA 6:** Relação do Pensamento Sistêmico com as demais disciplinas apontadas por Peter Senge



**FONTE:** Elaborado a partir de Senge (2014)

Dessa forma, pode-se observar que a quinta disciplina é o ponto de interseção entre as demais disciplinas propostas por Senge (2014, p. 129), enfatizada pelo autor como “a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo”. Para visualizar essa forma de pensar, é preciso que se entenda a organização como um conjunto de elementos que se integram num sistema complexo que para ser compreendido é necessário ser visto de forma holística.

Para Senge (2014), pensamento sistêmico consiste no meio pelo qual as “tecnologias componentes”, imprescindíveis para a construção de uma organização que aprende, se integram promovendo mudanças de mentalidade partindo da análise das partes para se entender o todo com o foco naquilo que o autor considera o fator mais importante nessa busca incansável pela organização que aprende: as pessoas:

Chamo pensamento sistêmico de a quinta disciplina porque ele é a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas descritas neste livro.

Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro. (SENGE, 2014, p. 129).

Assim como demonstrado na figura 6 e com base na explicação de Senge (2014), de fato pode-se compreender que toda a obra desse autor tem como fator primordial para o desenvolvimento das disciplinas propostas as pessoas, disciplinas estas que precisam ser desenvolvidas e amadurecidas para que se possa alcançar o objetivo de se tornar uma organização aprendente e assim adaptar-se ao sistema global, mercadológico, cada dia mais exigente.

Nessa perspectiva, observa-se a importância de se ter uma gestão pautada, entre outros fatores, nas pessoas, partindo da premissa que as pessoas são detentoras do poder de aprender e com isso promover inovações organizacionais, como bem frisou Senge (2014).

É diante dessa busca de desenvolvimento aliada ao processo de construção de uma organização que aprende, na qual as pessoas possam se envolver com uma visão compartilhada, com mudanças de modelos mentais rompendo rotinas defensivas em busca de uma aprendizagem em equipe eficaz através do domínio pessoal todos integrados pelo pensamento sistêmico, que se abrem possibilidades para instituições flexíveis que inferem oportunidades de colaboração coletiva dos atores sociais envolvidos para a formação de opinião nas organizações.

Nesse contexto, surge o filósofo e sociólogo alemão, contemporâneo Jürgen Habermas com a Teoria do Agir Comunicativo. Dessa forma, a próxima seção desse estudo tem como objetivo demonstrar a colaboração que a teoria habermasiana pode trazer para o estudo das organizações, sobretudo para forma de gestão de formação continuada desenvolvidas pelas IFES, precisamente na UFPB, contexto no qual será realizado esse estudo.

### 3.2 GESTÃO DE PESSOAS: DILEMAS ENTRE MUNDO SISTÊMICO E O MUNDO VIVIDO

Como visto na seção anterior, as organizações precisam buscar mecanismos para atender às exigências pleiteadas pelas transformações socioeconômicas, políticas e culturais que merecem reflexões sobre o rumo da sociedade e a urgência de novo panorama do trabalho, destacam Carvalho *et al.* (2009). De acordo com Finger e Brand (2001) e Senge (2014), as organizações necessitam caminhar em busca de fatores que possam incorporar vantagem competitiva a seus processos. Dessa forma, Finger e Brand (2001) alertam que as

qualificações, as melhores habilidades e a aprendizagem contínua e coletiva consistem nas principais medidas rumo a uma organização forte e capaz de adaptar-se a essa conjuntura global o que Assmann (2011) e Senge (2014) chamaram de Organizações Aprendentes ou Organizações que Aprendem (OA).

Nesse aspecto, Schreiber e Klein (2013) ressaltam que para o alcance de êxito no destino a uma OA apenas a determinação de metas ou emprego de processos de aprendizagem não são suficientes, mas a forma de gestão empregada pela organização para gerir os procedimentos constitui-se fator de grande importância. Dessa forma, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Vergara (2011) evidenciam que os modelos de gestão que têm atendido a essas demandas são aqueles que priorizam as pessoas:

A gestão de pessoas assume nos dias de hoje novos patamares de importância em organizações inseridas em ambientes de negócio de grande complexidade. Recentes teorias de estratégia empresarial sugerem que a administração de recursos humanos deve ser a base para a vantagem competitiva sustentável. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, p 1)

De acordo com Vergara (2011), diante de um contexto articulado no qual o conhecimento tem sido reconhecido como fator de produção essencial, o poder dos músculos tem dado lugar à mente e por isso o foco da gestão tem sido nas pessoas, estas reais detentoras do poder de pensar e produzir conhecimento e inovação, trazendo dessa forma, o diferencial para as organizações.

Desse modo, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) apresentam dois modelos de gestão de pessoas, o modelo instrumental e o modelo político de gestão de pessoas. Este associa-se às organizações orgânicas, e aquele às organizações mecânicas, observam os autores.

**O modelo instrumental de gestão de pessoas**, segundo os autores, associa-se às organizações mecânicas, e aporta-se numa Administração de Recursos Humanos<sup>14</sup> a qual deve implantar medidas estratégicas que busquem a maximização dos resultados e o melhor empenho dos funcionários. As estratégias organizacionais são definidas pelos diretores com base nas pressões mercadológicas (MASCARENHAS, VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005). Além disso, este modelo está fundamentado no conformismo por parte dos agentes, considerando que a harmonia é benéfica para fins de produtividade, ou seja, é um modelo no qual os conflitos são solucionados rapidamente ou reprimidos antes mesmo que haja a

---

<sup>14</sup> O termo Administração de Recursos Humanos está sendo usado para definir o setor que trabalha com pessoas em organizações que adotam a forma instrumental de gerir, pois para essas organizações as pessoas se igualam a todos os outros recursos como: recursos financeiros, recursos materiais, entre outros.

interação por meio de discussão, pois “o conflito é disfuncional e prejudicial ao sistema social” (MARCARENHAS, VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005, p.129), esta forma de modelo de gestão de pessoas possui uma predominância de racionalidade instrumental.

Agora, o **modelo político de gestão de pessoas** está ancorado na ideia de conflito, na qual os interesses divergentes dos atores sociais são considerados válidos, nesse aspecto, o gerente dessa organização possui a função de integrador dessas variadas ideias, para assim obter a melhor decisão junto à direção da organização (MARCARENHAS, VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005), observa-se uma predominância de racionalidade comunicativa. Daí pode ser depreendido a busca da democratização e autonomia das relações das pessoas, nas organizações.

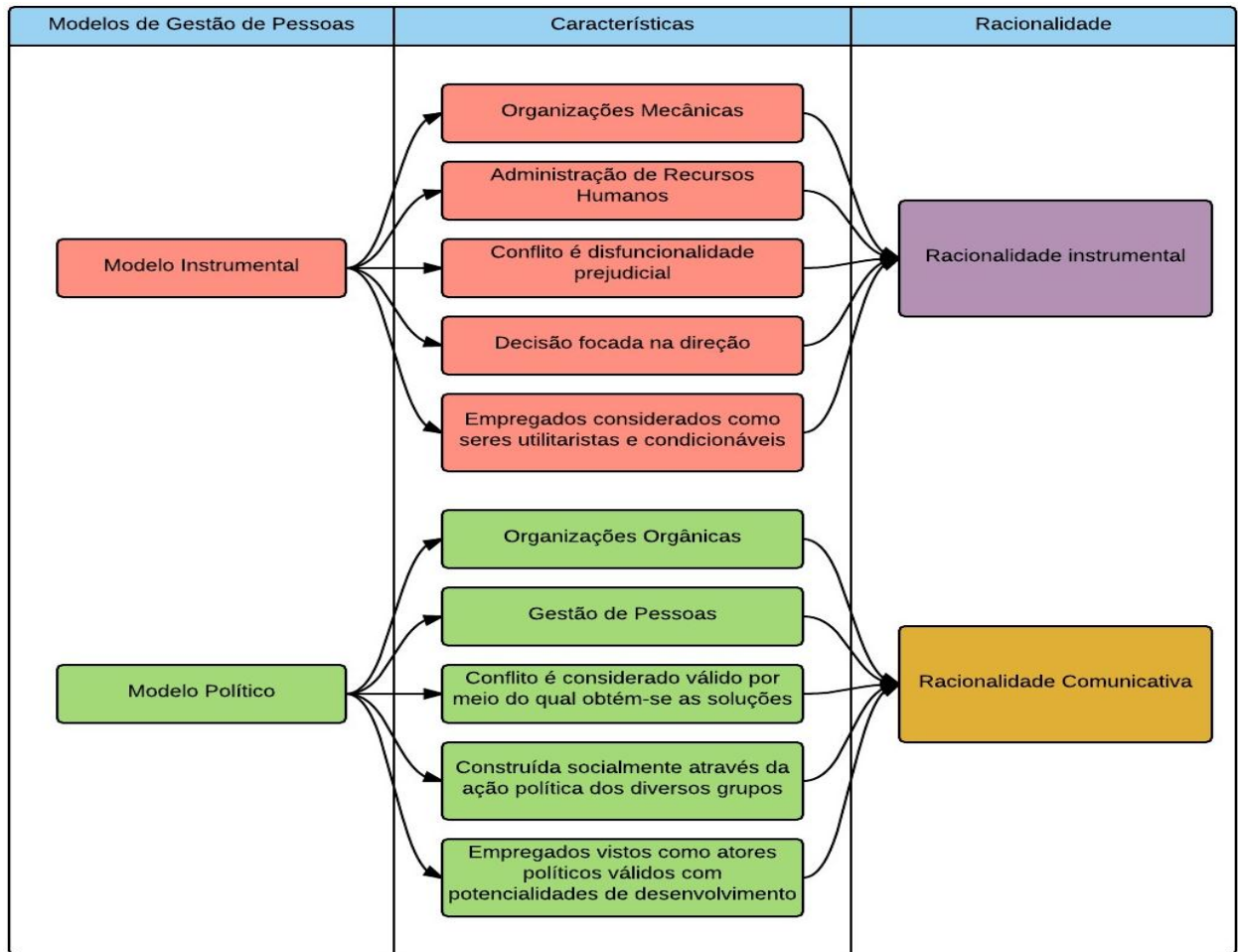
Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos. (2005, p.130) assim discorrem sobre esse modelo de gestão de pessoas:

O modelo político visa a oferecer possibilidades de debate e negociação na organização, a fim de promover o contraditório em busca de soluções mais completas, em torno das quais se obtenham os consensos. Busca-se vislumbrar as diversas opções de ação antes de decidir, tendo-se como pressuposto que esta é a forma mais inteligente de se lidar com a realidade complexa. Este modelo incentiva a diversidade cultural, já que permite a verificação de várias lógicas de ação diante de uma questão organizacional. Pode-se dizer que este modelo favorece a emancipação dos indivíduos e o seu desenvolvimento político e cognitivo na medida em que tem como pressuposto a inserção ativa dos indivíduos na dinâmica organizacional.

Assim, Schreiber e Klein (2013) sugerem uma gestão na qual os colaboradores passem a participar da discussão que resultará no planejamento e decisão que refletirão em processos de melhorias para as organizações e conseqüentemente para suas rotinas de trabalho. Ou seja, internaliza no indivíduo o compromisso com a instituição, pois ativa o que Senge (2014) nomeou de visão compartilhada, fazendo com o que o funcionário sinta-se parte da identidade da organização que trabalha:

[...] as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades [...] quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum [...] uma das razões pelas quais as pessoas buscam visões compartilhadas é seu desejo de se sentir conectadas a um empreendimento importante. (SENGE, 2014, p. 300).

A figura 7 apresenta as diferenças desses dois modelos de gestão de pessoas apontados por Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005).

**FIGURA 7:** Comparação das características do modelo instrumental e político de gestão de pessoas

**FONTE:** Elaborado a partir de Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005).

Dessa forma, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) e Senge (2014), demonstram através de seus estudos que as organizações precisam transformar suas relações, considerando essas relações como elemento estratégico para dinamizar a gestão organizacional garantindo sustentabilidade.

É diante dessa busca de desenvolvimento aliada às transformações mundiais, entre elas a globalização e o processo de desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que se abrem possibilidades da construção de espaços públicos nas organizações nos quais os indivíduos possam colaborar nos processos decisórios. É nesse contexto, que surgem as ideias do filósofo e sociólogo alemão Jürgen Habermas.

Neste sentido, a próxima seção abordará as ideias de mundo sistêmico (racionalidade instrumental) e mundo da vida (racionalidade comunicativa) a partir do recorte na obra Teoria do Agir Comunicativo (TAC) de Jürgen Habermas, a Teoria da Sociedade.

### 3.2.1 Teoria da Sociedade : Mundo Sistêmico e Mundo da Vida em Habermas

Nesse estudo, a fundamentação dada a mundo sistêmico (racionalidade instrumental) e a mundo da vida (razão comunicativa) será realizada a partir de um recorte nos estudos empreendidos pelo filósofo e sociólogo alemão Jürgen Habermas. Esse autor, considerado um dos filósofos contemporâneos mais importantes, fez parte do movimento conhecido como Escola de Frankfurt e assim desenvolveu uma teoria crítica da sociedade com base nas racionalidades implantadas no cerne social. Sua obra perpassa por diversas áreas incluindo a Filosofia, o Direito, a Sociologia, a Comunicação, a Linguística, a Educação, a Teoria das Organizações, entre outras.

Seu principal aparato teórico está na obra Teoria do Agir Comunicativo (TAC) na qual implementa a condição de comunicação em um sentido universal a partir de uma análise da linguagem da sociologia e da filosofia. Sua teoria pode ser facilmente identificada na gestão de pessoas partindo da semelhança dos modelos de gestão apresentadas na seção anterior com as formas de mundo/racionalidades identificadas por Habermas na sociedade: o mundo sistêmico/racionalidade instrumental e o mundo vivido/racionalidade comunicativa: “por isso, proponho que a sociedade seja concebida, ao mesmo tempo, como mundo da vida e como sistema” (HABERMAS, 2012b, p. 220), sendo a racionalidade comunicativa uma alternativa empreendida pelo autor para ampliar o conceito de razão até então dominado pela forma instrumental, sobre tudo, na forma de trabalho, nas organizações.

A razão instrumental foi construída ao longo da modernização do capitalismo industrial e tem em Max Weber um de seus precursores, entendida por este pensador como uma equação dinâmica entre meios e fins (MOTTA; VASCONCELOS, 2008). Desse modo, essa forma de racionalidade articula meios com objetivo de atingir determinados fins.

Habermas trata a razão instrumental como sendo a racionalidade técnica e científica que se presta a dominar a natureza em prol do homem e aliado a esse entendimento, a razão instrumental levará à dominação política e ao poder, distanciando-se do caráter democrático e emancipatório dos sujeitos (GONÇALVES, 1999).

Nesse sentido Habermas (2012a, p. 670) explicita que:

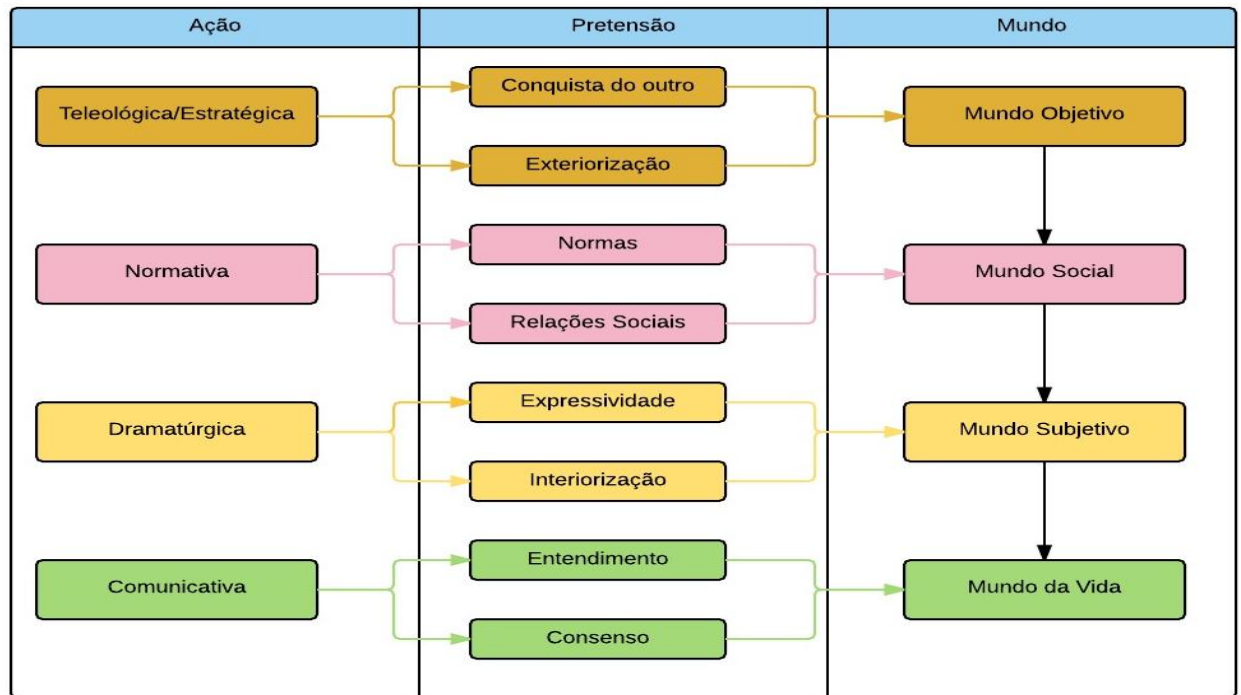
As relações entre sujeito e objeto reguladas pela razão instrumental não determinam apenas o relacionamento entre sociedade e natureza exterior, relacionamento que expressa historicamente na situação das forças produtivas, em especial no nível de progresso técnico-científico. A estrutura da exploração de uma natureza objetivada e disponibilizada repete-se também no interior da sociedade, tanto em relações interpessoais, caracterizadas pela opressão das classes sociais, como em relações intrapsíquicas, caracterizadas por repressões da natureza instintiva.

Observa-se que Habermas não é contra a racionalidade instrumental, pois a vê como elemento essencial para conservação humana, no entanto, o autor critica o uso dessa racionalidade para questões decisórias, e assim para essa finalidade sugere uma outra forma de racionalidade que convencionou denominar de racionalidade comunicativa na qual “deixa-se o agir orientado por fins e passa-se ao agir comunicativo, no qual se tornaria possível reconstruir o conceito moderno de racionalidade” (HABERMAS, 2012a, p. 674).

Nesse contexto, a racionalidade comunicativa, segundo a concepção habermasiana, aporta-se na interação entre atores sociais que através da comunicação/linguagem promovem, por meio da intersubjetividade, o consenso de ideias para atender a coletividade, esta se sobrepondo aos interesses individuais. Para isso, Habermas (2012a, p. 674) observa que os sujeitos “agem de maneira comunicativa movimentam-se no *médium* de uma linguagem natural”, e assim situam-se em três perspectivas de mundo: mundo objetivo, mundo social e mundo subjetivo:

De fato, as manifestações comunicativas estão inseridas, *ao mesmo tempo*, em diferentes relações com o mundo. O **agir comunicativo** depende de um processo de interpretação cooperativo em que os participantes se referem simultaneamente a algo no **mundo subjetivo**, no **mundo social** e no **mundo objetivo** [...] os falantes e ouvintes utilizam o sistema de referência dos três mundos como uma moldura no interior da qual tecem e interpretam definições comuns relativas à situação de sua ação. (HABERMAS, 2012b, p. 221, grifo nosso).

O mundo objetivo caracteriza-se pelo agir teleológico/estratégico caminhando o sujeito para uma ordenação de êxito, no qual o sujeito coloca suas posições em busca da conquista do outro, parte de uma perspectiva de finalidade/objetivo. O mundo social possui a concepção de agir normativamente, partindo da premissa das normas que ditam as relações sociais, e o mundo subjetivo que tem como foco o próprio sujeito, balizando-se, assim, numa ação dramatúrgica pautado na apresentação do próprio indivíduo. A sistematização dessas três concepções de mundo Habermas chamou de mundo da vida, no qual as relações acontecem e o agir comunicativo se forma, conforme retratado na figura 8:

**FIGURA 8:** Relação dos “mundos” com o mundo da vida

**FONTE:** Elaborado a partir de Habermas (2012b)

Assim, entende-se por mundo vivido um contexto simbólico no qual a cultura, as normas, os valores, princípios, personalidades, saber/conhecimento e relações se manifestam particularmente a cada sujeito, assim afirma “a interpretação da situação se apoia, por conseguinte, num estoque de saber, do qual qualquer ator dispõe em seu mundo da vida” (HABERMAS, 2012b, p. 234).

Em contrapartida ao mundo da vida, Habermas caracterizou o mundo sistêmico no qual por meios finalistas o dinheiro e poder apresentam-se como linguagem precípua sem entendimento mútuo ou visão emancipatória. Mas assim como em relação à razão instrumental, Habermas, não descarta a função do mundo sistêmico para as relações, mas atenua a concepção do equilíbrio entre sistemas e mundo vivido e para isso é preciso a existência de processos de diálogos para “tornar possível emancipar-se das agruras do mundo sistêmico” (MEDEIROS, 2006, p. 75).

O equilíbrio entre as forças do mundo vivido e do mundo sistêmico põe-se dessa forma como essencial para as relações a partir do agir comunicativo empreendido por Habermas, é o que o autor chamou de desacoplamento do mundo da vida em detrimento ao mundo sistêmico. Habermas (2012b, p. 513) coloca que “o padrão capitalista da modernização deforma as estruturas simbólicas do mundo da vida, submetendo-as aos imperativos de subsistemas que se diferenciam e se autonomizam por meio do dinheiro e do



poder, o que vale a uma reificação”, ou seja, o autor reconhece o fortalecimento do mundo sistêmico em função de seus próprios construtos que infere no ator benefícios materiais, a esta situação Habermas (2012b) denominou de colonização do mundo vivido pelo mundo sistêmico. Ou seja, para que haja o desacoplamento do mundo vivido é necessário que haja o fortalecimento do mesmo promovendo o equilíbrio entre as concepções de mundo, o que deve ser alcançado a partir de estratégias. Assim é a partir do entendimento que se pode notar que a prática comunicativa em contrapartida à instrumental infere aos indivíduos a ação de argumentação que produz processos de aprendizagem coletivos. É com base no argumento do outro e no entendimento de um conjunto de ideias que se pode aprender e desconstruir visões tradicionais a respeito de algo (MEDEIROS, 2006) e manter o fortalecimento do mundo vivido.

Nesse aspecto, a teoria habermasiana no recorte da razão comunicativa ocorrida no mundo vivido adiciona ao estudo das organizações e precisamente na gestão de pessoas duas perspectivas:

- a) A interação dos indivíduos para através da compatibilização dos interesses divergentes, dentro de um espaço público sem poder coercitivo, mas dotado de igualdade entre os sujeitos, realizarem o planejamento de gestão a partir das decisões tomada em conjunto. A organização aponta suas diretrizes e se faz entender ao indivíduo, inserindo-o na identidade organizacional, e esse pontua suas necessidades para atingir as metas propostas pela instituição;
- b) E uma segunda perspectiva é que através de procedimentos de interação que se faz possível o empreendimento de processos de aprendizagem.

Considerando essa reflexão, a escolha da teoria social habermasiana, para esse estudo, ocorreu por encontrar em seu entendimento pressupostos epistemológicos que se relacionam com a Organização que Aprende e com modelo de gestão organizacional, no caso dessa investigação uma gestão voltada para a formação do servidor público, que se deve empreender rumo à OA.

Diante disso, a próxima seção desse estudo tem como objetivo estudar a gestão de pessoas especificamente a voltada para o setor público com foco nas pessoas para que se possa nortear a evolução dessa prática na administração pública.

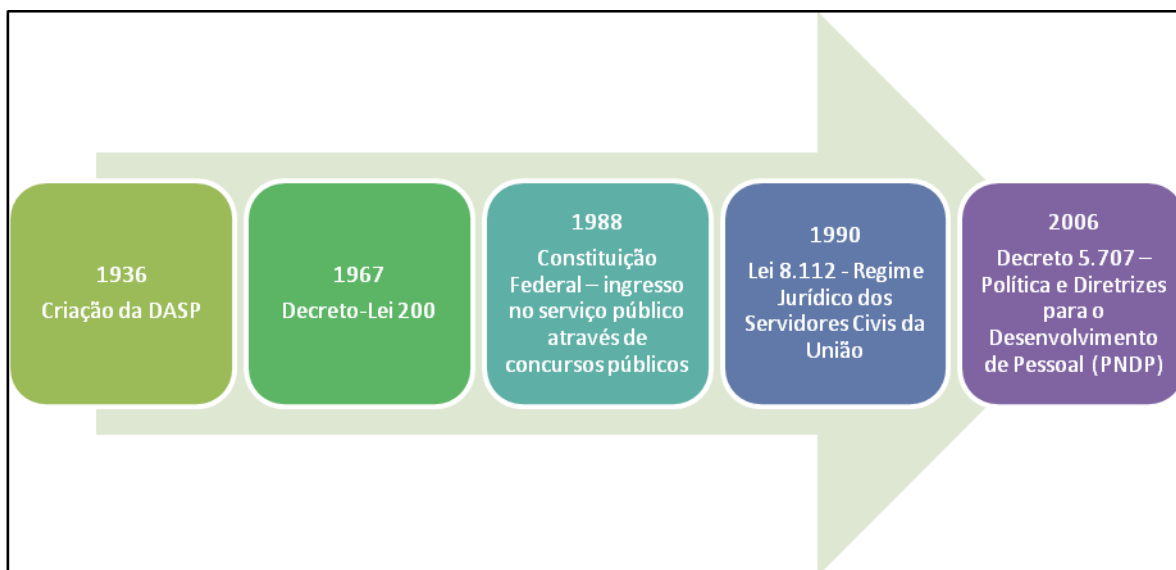
### 3.3 GESTÃO DE PESSOAS E A FORMAÇÃO CONTINUADA DO SERVIDOR PÚBLICO

#### 3.3.1 Breve Histórico da Gestão voltada para Administração Pública: Foco nas Pessoas

O mundo vive transformações cada vez mais aceleradas e o reflexo dessas mudanças não atingem apenas as organizações privadas, mas também as instituições públicas, estas por sua vez têm passado por diversas variações. Em meados dos anos 30 a 60 a administração pública ganhou muito terreno fértil para sua execução devido ao desenvolvimento do Estado do Bem-Estar Social, no qual o Estado investiu em educação, saúde, infraestrutura e outras agendas públicas, principalmente na Europa. Anos mais tarde a crise estatal, fiscal e econômica, traz uma nova forma de participação do Estado como novos desafios e metas. No entanto, é inegável a atuação estatal para suprir as necessidades da sociedade (CARVALHO *et al.*, 2009). Para isso verifica-se a necessidade de repaginação da administração pública, sobretudo ao que concerne às pessoas, dada a importância destas para o desenvolvimento organizacional.

A administração pública brasileira vivenciou momentos de altos e baixos, inclusive ao que diz respeito à gestão de pessoas que teve durante esses longos anos diversas discontinuidades e dificuldades para a reestruturação dos seus sistemas de funcionamento (PIRES *et al.*, 2005).

O serviço público teve início desde a época imperial, no entanto, naquele tempo questões como qualificação na prestação dos serviços e mérito não existia e os cargos eram preenchidos a partir de favores políticos e apadrinhamentos, sem falar que as nomeações e promoções não eram feitas por competência e a divisão de cargos e a estruturação de carreira era pouco nítida, alega Motta (2007). Do período mencionado até os dias atuais muitas mudanças aconteceram, a figura 9 demonstra a linha do tempo de alguns acontecimentos que foram essenciais para a organização da administração pública ao que se refere à gestão de pessoas, com base em Pires *et al.* (2005), Amaral (2006) e Carvalho *et al.* (2009).

**FIGURA 9:** Linha do tempo da gestão de pessoas no serviço público brasileiro

**FONTE:** Elaborado a partir de Pires *et al.* (2005); Amaral (2006); e Carvalho *et al.* (2009).

Em 1936, pode-se observar que houve a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), este feito foi considerado a primeira tentativa de profissionalização do serviço público. Segundo Pires *et al.* (2005) e Carvalho *et al.* (2009), a criação o DASP constituiu-se em um órgão central que reorganizasse a política de recursos humanos da administração pública implementando medidas para amenizar questões de apadrinhamento e profissionalizando as regras para a constituição de carreiras baseadas em mérito. A instituição do DASP de fato trouxe algumas mudanças para o serviço público, no entanto, as metas para a absolvição do paternalismo foram alcançadas apenas de forma parcial, pois essa prática continuou existindo (AMARAL, 2006).

Após alguns anos, foi promulgado o Decreto-Lei 200 de 1967 que representou um importante movimento para a reforma administrativa do serviço público. Este dispositivo legal foi ancorado com premissas voltadas ao planejamento, descentralização e delegação de autoridade transferindo para as autarquias, sociedades de economia mistas, fundações e empresas públicas em prol de dinamizar o governo (PIRES *et al.*, 2005; AMARAL, 2006). Esse Decreto foi de grande valia para a estrutura da administração pública que Amaral (2006) observa que até hoje muitas medidas daquela época imperam como por exemplo a divisão entre administração direta e indireta, além disso, o mesmo autor destaca que essa norma trazia a implantação de uma burocracia “weberiana”<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Max Weber sociólogo que estudou as organizações a partir de uma visão estruturalista definindo a burocracia como sendo “um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de uma grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho” (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 130).

Com a redemocratização do país, nos anos 80, veio a promulgação da Constituição Federal (CF) 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 *et al.* (2005) a CF previa a publicação de Lei que dispusesse sobre o Regime Jurídico de Servidores Civis da União, e assim, foi publicada a Lei 8.112/1990 que normatizou o serviço público em diversos aspectos, entre eles a qualificação do servidor e a estabilidade no serviço público.

Ainda na década de 90, em meados de 95, foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Estado<sup>16</sup>, pelo então Ministro do Ministério de Administração Bresser-Pereira. Essa proposta trazia em seu bojo medidas que visavam tornar o serviço público mais eficiente, flexível e de melhor qualidade, tinha o usuário do ponto de vista político como cidadão e do ponto de vista econômico, como consumidor. No entanto, o Plano Diretor não chegou a ser executado devido a resistências tanto por parte dos servidores como pela oposição ao governo, na época (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). No entanto, de acordo com Farias e Gaetani (2002) e Ribeiro e Mancebo (2013), o plano não fora posto em prática, mas já existia uma demanda social que exigia mudanças no cerne do serviço público, diante disso, muito daquilo que fora apresentado pelo Plano Diretor foi absolvido pelo Estado e por suas instituições públicas.

Nesse contexto, Pires *et al.* (2005, p. 12) apontam que existia dois desafios inerentes à gestão de pessoas, nesse período: “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”.

Assim, em 2006, é publicado o Decreto 5.707 que dispõe sobre a Política Nacional de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Esse decreto merece ênfase, pois suas diretrizes inovadoras reconhece 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 preocupou-se com estruturas e sistemas informacionais e pouco refletiu sobre a

---

<sup>16</sup> O Plano Diretor da Reforma do Estado apresentado na década de 90 não foi mostrado na Figura 6, pois apenas projetos executados foram considerados para fazer parte dessa linha de evolução da gestão de pessoas na administração pública. Mas é inegável a sua colaboração para a reflexão da gestão pública eficiente e gerencial.

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.

Observa-se que para a modernização das organizações públicas as políticas de educação contínua tomam um lugar estratégico a fim de impactar uma postura diferenciada no servidor que deve ser, de acordo com Ribeiro e Mancebo (2013, p. 200), “flexível, atualizado, aberto a mudança, de fácil adaptabilidade, prontos a assumir as mais diferentes tarefas”. Assim, Farias e Gaetani (2002) refletem que uma das principais linhas que o governo deve tomar em benefício da profissionalização do serviço público, especialmente do Executivo, é a realização de programas de capacitação orientados para servidores públicos em geral.

Todas essas etapas da gestão de pessoas, na administração pública, foram sentidas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que nos últimos anos precisaram adapta-se a essas novas exigências normativas, principalmente àquelas que disserta sobre a formação do servidor partindo da premissa que o servidor é o patrimônio de grande valor das instituições, pois são os detentores da capacidade de aprender, esta, mola propulsora rumo às Organizações que Aprendem.

Dessa forma, a próxima seção discorrerá sobre a formação continuada existente nas IFES, inclusive na Universidade Federal da Paraíba, este contexto deste estudo.

### **3.3.2 Gestão da Formação Continuada nas IFES**

A partir da reflexão instigada pela apresentação do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, e de todo o cenário de mudanças políticas, sociais e econômicas, o governo federal entende a importância de implementação de processos de educação para os servidores públicos, inclusive àqueles que fazem parte do quadro das Instituições Federais de Ensino Superior.

As universidades são organismos complexos que têm demandado tanto do Governo como da sociedade processos de melhoria de prestação de serviços adotando novos conceitos e práticas, e para isso tem se destacado a gestão de pessoas que tem ganho muita importância nas organizações contemporâneas, observa Pereira (2012), partindo da premissa que os colaboradores significam real fator de vantagem competitiva (PIRES; MACEDO, 2006).

Nessa perspectiva, pensando em estruturar uma política de formação continuada nas IFES, em janeiro de 2005, é sancionada a Lei 11.091 que dispõe sobre a estruturação do Plano

de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE). Em decorrência do PCCTAE, em junho de 2006 há a publicação do Decreto 5.825 que estabelece as coordenadas para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PDCTAE). 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).

Também em 2006, é publicado Decreto 5.707 (PNDP), alhures mencionado, que mostra a preocupação da Administração Pública em profissionalizar seus servidores e consequentemente os serviços públicos a partir de diretrizes, consideradas inovadoras no âmbito público.

Aludindo-se ao PCCTAE, a lei infere sobre a gestão de cargos a partir, entre outros, dos seguintes princípios e diretrizes (BRASIL, 2005):

- a) Vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- b) Desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- c) Garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

Além disso, o PCCTAE se constitui numa norma que consolidou direitos remuneratórios a partir de progressão funcional, dentro da carreira, para motivar aos servidores em buscar desenvolver-se. Essa progressão ocorre por meio de Capacitação Profissional, que é a mudança de nível de capacitação<sup>17</sup>, no mesmo cargo<sup>18</sup> e nível de classificação<sup>19</sup>, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado (BRASIL, 2005). Outro estímulo para desenvolvimento através da formação foi o instituto do “Incentivo a Qualificação”, que consiste num aumento salarial a partir da comprovação de formação superior ao exigido no cargo de que o servidor é titular.

Outro ponto a ser observado ao tratar do PCCTAE é o que dispõe seu artigo 24, parágrafo 1º, inciso II sobre programas de capacitação e aperfeiçoamento que devem ser balizados conforme postulado pelo PDCTAE (Decreto 5.825/2006). Ambas as normas trazem

<sup>17</sup> **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, art. 5º, inciso V).

<sup>18</sup> **Cargo:** conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor (BRASIL, 2005, art. 5º, inciso IV).

<sup>19</sup> **Nível de Classificação:** conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005, art. 5º, inciso II).

esses programas de capacitação e aperfeiçoamento como diretrizes das instituições, pois as normas evidenciam que esses programas devem estar contemplados no Plano de Diretrizes Institucionais (PDI) de cada instituição. Essa ideia corrobora com Farias e Gaetani (2002, p. 8) quando apontam que para profissionalização do serviço público é necessário que princípios como “desenvolver programas de capacitação que possibilitem uma mudança de atitude do público alvo na direção de seu próprio autodesenvolvimento” constitui-se de fato uma estratégia organizacional para seu próprio desenvolvimento.

Dessa forma, depreende-se que a institucionalização do PCCTAE apresentou uma evolução na gestão de formação das IFES, pois além de trazer medidas que motivem aos servidores a se desenvolver a partir de processos de aprendizagem, a lei responsabiliza as instituições em formalizar programas de educação para seus TAEs, alinhando essa formação continuada com diretrizes e competências organizacionais.

Reportando-se ao PCDTAE 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 PCDTAE 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, ideia essa que se harmoniza com o pensamento habermasiano a razão comunicativa, bem como com Senge e com a gestão política de gestão de pessoas. Além disso, o PCDTAE apresenta alguns conceitos que cabe apresentá-los, pois estar diretamente relacionados com a gestão de formação continuada das IFES, conforme quadro 3:

**QUADRO 3:** Conceitos relacionados com a Formação Continuada de TAEs

Nome	Conceito
<b>Desenvolvimento</b>	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.
<b>Capacitação</b>	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.
<b>Educação Formal</b>	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.
<b>Aperfeiçoamento</b>	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
<b>Qualificação</b>	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
<b>Gestão por Competência</b>	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
<b>Eventos de Capacitação</b>	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 e 2006b

Remetendo-se à PNDP instituída através do Decreto 5.707 de fevereiro de 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).

Além disso, a PNDP posta diretrizes que devem ser cumpridas pela gestão de formação no âmbito da administração pública e consequentemente das IFES, conforme Brasil (2006b), são elas:

- 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, nesse último caso, priorizar os cursos ofertados pelas escolas de governo<sup>20</sup>;
- 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;
- e) Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada;
- f) Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisitos para a promoção funcional;
- g) Considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- h) Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- i) Oferecer cursos introdutórios ou de formação;
- j) Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- k) Elaborar o plano anual de capacitação da instituição;
- l) Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;

<sup>20</sup> Segundo a PNDP escola de governo “São consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2006b, art. 4).



A partir das diretrizes mencionadas pode-se apreender que a PNDP demonstra a total preocupação do Estado em de fato promover ações de desenvolvimento do seu servidor. Percebe-se que todos os dispositivos legais instituídos pelo governo federal, nos últimos anos, que tratam da gestão de pessoas exibem metas de desenvolvimento com foco nas pessoas, o que vem a conciliar com a preocupação de Senge (2014), que coloca as pessoas como fator profícuo as mudanças e transformações organizacionais, além disso, coloca essas medidas como responsabilidade de todos o que coaduna-se com os pensamentos habermasianos.

Dessa forma, a próxima seção trará a Gestão de Formação Continuada na UFPB, contexto no qual se realizará esse estudo.

### **3.3.3 Gestão de Formação Continuada na UFPB**

Com base nas normas referenciadas na seção 2.3.1 e 2.3.2 desse estudo, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como IFE, sente total necessidade de adequar sua estratégia organizacional com as ações impostas pelo Governo ao que se refere ao desenvolvimento institucional a partir de processos de aprendizagem voltados para o pessoal técnico-administrativo<sup>21</sup>.

Assim, em atendimento ao PCCTAE e ao PDCTAE em conformidade com a finalidade e diretrizes propostas pela PNDP, a UFPB aborda no seu PDI metas e diretrizes que levam em consideração a consolidação de propostas de programas de capacitação e qualificação do servidores técnicos-administrativo. 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 (2014-2015):

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progep em sua missão de estabelecer políticas e ações permanentes de Gestão de Pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores; 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, 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 2014-2015 que contempla eventos de desenvolvimento nas modalidades de ensino presencial e a distância, com abrangência para os quatro Campi institucionais. (UFPB, 2014b).

---

<sup>21</sup> 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 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).

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<sup>22</sup>;
- 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. Após 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.

Cabe ressaltar, que com base no PCQ (2014-2015), a gestão de formação continuada da UFPB é feita com ênfase na gestão por competências que segundo a PNDP significa gestão de 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.

Há de se reconhecer que existe um grande aparato legislativo que procura nortear as IFES para adapta-se a esse cenário global que tanto exige, não só das empresas privadas, mas também, dos órgãos públicos. No entanto, apenas formalizar planos de formação continuada direcionadas aos servidores não é suficiente é preciso envolvê-los na gestão internalizando no indivíduo o sentimento de compromisso com a instituição (MASCARENHAS; VASCONCELOS 2004; SCHREIBER; KLEIN, 2013; LIMA, 2013; SENGE, 2014).

Nesse aspecto, percebe-se que o foco da gestão de formação continuada deve está centrado com a gestão de pessoas e esta por sua vez deve envolver o indivíduo no planejamento de sua própria necessidade de aprender.

---

<sup>22</sup> O PCQ da UFPB é elaborado para um período de dois exercícios (2 anos), assim a avaliação do plano anterior, tem como base os dois últimos exercícios.

A partir do levantamento dos conceitos que fundamentam esse estudo, o próximo capítulo trará a trilha metodológica que será seguida para alcançar respostas para a problemática exposta bem como atingir os objetivos propostos.

## 4 ANALISANDO A GESTÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB

Com base nos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e em documentos coletados junto à UFPB e com base na teoria da sociedade habermasiana, esse capítulo abordará as análises empreendidas para o alcançar os objetivos propostos e assim pretendeu responder a questão norteadora desse estudo.

### 4.1 “NO CANTEIRO DE OBRAS”: IDENTIFICANDO O SURGIMENTO E A EXECUÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DA FORMAÇÃO CONTINUADA DA UFPB

Esta seção busca identificar o surgimento e a execução da política institucional da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB a partir da análise de documentos e de entrevista semiestruturada realizada com o Gestor (G), este vivenciou toda a reestruturação que ocorreu na administração no âmbito da gestão de pessoas da UFPB para que esta pudesse atender às exigências de ordem nacional propostas através dos dispositivos legais como o PCCTAE, a PNPD e o PDICTAE, tratados nas seções 3.3.1 e 3.3.2.

Com a publicação do PCCTAE e dos decretos que de fato exigiram das instituições públicas federais, sobretudo as IFES, maior atenção para a qualificação de seus servidores no sentido de oferecem melhores serviços para a comunidade, é notório que a partir desse ponto as IFES iniciaram planejamento de estratégias que promovessem uma gestão de melhoria em seus processos, encontrando nas capacitações um meio pelo qual pudessem balizar esse desenvolvimento. Ou seja, o poder público compreende a importância de fazer com que as instituições públicas se tornem Organizações Aprendentes, para sobreviver em meio as mudanças sociais, políticas e tecnológicas pelas quais o mundo perpassava e ainda passa.

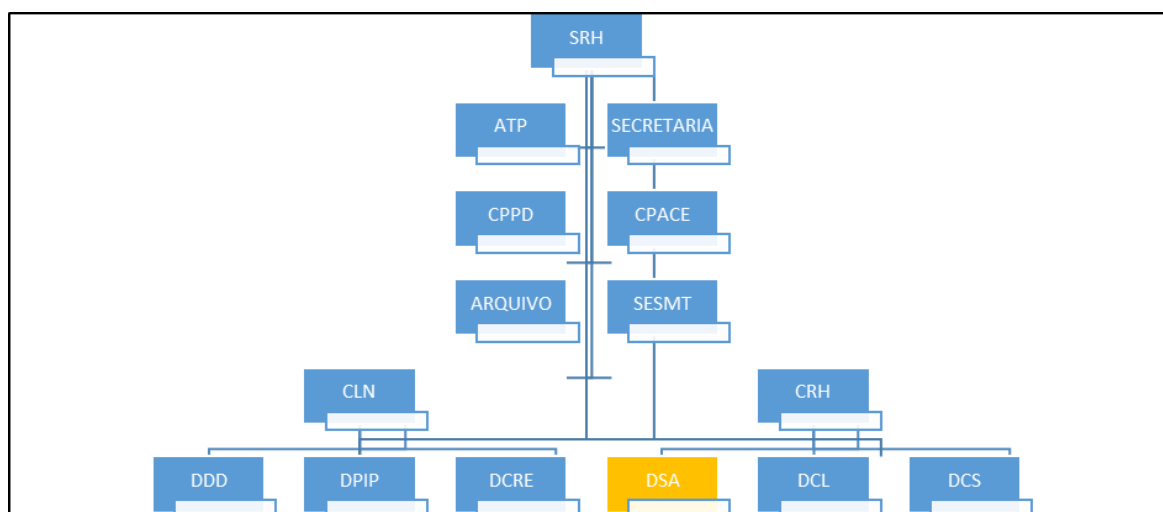
No entanto, antes desse cenário institucional se formar a UFPB já promovia ações de capacitação para treinamento e aperfeiçoamento dos seus servidores, pois já existia uma atenção na formação continuada do servidor. Entretanto, existia um grande desafio para a gestão de recursos humanos à época, era a construção de mecanismos motivacionais para que os servidores mergulhassem efetivamente nos cursos promovidos pela UFPB, assim como se constata na fala do Gestor: “[...] eu cheguei na Universidade **em 1999**, sabe como funcionava a capacitação? **Elas ligavam desesperadamente** para que as pessoas fossem fazer os cursos **e o pessoal dizia que não tinha interesse em fazer**” (G).

Observa-se que o Gestor está se reportando ao ano de 1999 no qual pode ser percebido que já existia uma preocupação da instituição com a realização de treinamentos, mas em contrapartida existia desinteresse dos servidores em participarem desses eventos, o que leva a pontuar a ausência de um fator motivacional que impulsionasse essa participação, algo além da aquisição de conhecimento/saber para melhor desempenhar suas funções. O que se pode depreender uma perspectiva do mundo sistêmico (poder/dinheiro) defendido por Habermas na percepção motivacional do servidor o que será constatado mais adiante.

Assim, antes que fossem impostas normas para implantação de uma gestão voltada para o desenvolvimento do servidor, a UFPB desenvolvia práticas de forma bem genéricas, direcionadas para áreas diversas sem existir um plano coordenado que se alinhasse às demandas institucionais, observa-se pela seguinte fala: “[...] **porque já existiam planos** que trabalhavam estratégias de capacitação para os servidores, **esses planos de certa forma tinham um modelo estratégico bem genérico**” (G).

Antes da instituição do PCCTAE a UFPB possuía uma Superintendência de Recursos Humanos (SRH)<sup>23</sup> que era um órgão suplementar vinculado diretamente ao Gabinete da Reitoria. Esse setor possuía duas coordenações, uma que tratava de assuntos referentes à legislação e normas e a outra era uma coordenação na qual se tratavam processos de recursos humanos, de forma direta, como por exemplo: avaliação, treinamentos, concursos, movimentação, benefícios entre outros. A figura 10 apresenta o organograma da antiga SRH:

**FIGURA 10:** Organograma da Superintendência de Recursos Humanos



**FONTE:** UFPB (2010)

<sup>23</sup> Superintendência de Recursos Humanos (SRH) era o antigo setor da UFPB responsável pela gestão de pessoas. No entanto, percebe-se que o setor não tinha dentro da estrutura organizacional uma posição de importância que era necessário e nem sua própria estrutura tinha como suportar as mudanças que foram implementadas pelo PCCTAE e pelos decretos que regeriam a gestão das instituições públicas federais, inclusive as IFES.

A DSA (Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento) era o setor da SRH responsável entre outras atribuições pela formação dos servidores. Assim, a partir da publicação das normas a estrutura da SRH à época não tinha como atender a todas as demandas propostas, pois era mantida numa estrutura relativamente simples, o que foi de certa maneira sobrecarregando a DSA que naquele instante estaria responsável por diversas atividades, assim demonstra a seguinte fala:

Vou começar o histórico pela DSA que era o antigo setor que tratava entre outras atividades, da formação do servidor. **Quando eu assumi a divisão, ainda era a Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento e na verdade era a divisão esponja da antiga Superintendência de Recursos Humanos, por que esponja? Porque tudo o que chegava de nova competência**, por exemplo: “vamos precisar de fazer a avaliação de desempenho dos servidores”, **não tinha nenhuma unidade da PROGEF que por concepção da terminologia do nome do setor não existia competência, então a DSA quem absorvia aquela competência.** Então assim, a gente chegou num ponto que tínhamos concurso público, estágio probatório, avaliação de desempenho, a princípio, a reestruturação da SRH e **também a capacitação dos servidores.** Então assim, era como se tivesse...sim...qualidade de vida também, já teve também [...], **então assim era uma perna bem pesada para ser uma divisão (G).**

Observa-se na fala do Gestor “[...] **também a capacitação dos servidores**” (G) que a atividade de capacitação não consistia na principal atribuição daquele setor, mas em apenas mais uma atividade, sem o grau de importância devido. No entanto, percebe-se que já havia uma inquietação para uma reestruturação. Nesse sentido, a SRH com interesse em mudar sua estrutura entendia que era preciso aprender a aprender o que nota-se uma concepção de OA, pois existia a vontade de aprender para desenvolver melhorias. Era necessário edificar uma gestão de pessoas que proporcionasse o desenvolvimento dos servidores a partir das prerrogativas legais e das exigências sociais. A partir da publicação da Lei 11.091 (PCCTAE), do Decreto 5.707 (PNBP) e o do Decreto 5.825 (PDCTAE), a DSA com o apoio da SRH e da gestão superior da UFPB busca meios de como realizar essa reestruturação:

**QUADRO 4:** Perspectiva do Gestor (G) sobre a necessidade de reestruturação do setor de gestão de pessoas

Sujeito	Fala
Gestor (G)	[...] <b>a DSA precisa aprender</b> , a gente pensou dessa forma, <b>precisamos aprender elaborar planos e mais do que elaborar a gente precisa também saber como acompanhar e gerenciar um plano de capacitação.</b> Aí a gente teve a ideia de procurar a ENAP e a ENAP <sup>24</sup> estava ofertando, eu acho assim, que capciosamente <b>a ENAP estava ofertando nesse tempo dois cursos, um de elaboração de planos de capacitação e um de gerenciamento e monitoramento de projetos, então mandamos duas pessoas da DSA (G)</b> [...] porque como foi que a gente começou nisso tudo? <b>A lei 11.091 [...] trouxe um modelo de</b>

<sup>24</sup> Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) constitui-se numa escola de governo, do Poder Executivo Federal, que oferece formação em Administração Pública para servidores públicos federais. Foi criada em 1986 tem como missão desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas Disponível em: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br). Acesso em: 20 de setembro de 2015.

	<p>gestão de pessoas que precisava de um suporte dentro da instituição. Isso ocasionou a reestruturação da SRH em PROGEP e aí como se não bastasse a lei trazer um modelo de gestão, o Decreto 5.825 trouxe uma ferramenta chamada Plano de Desenvolvimento Institucional para os Integrantes da Carreira que era o PDICTAE (G).</p> <p>[...] ou a PROGEP se reestruturava para abarcar todas essas competências ou ela, naquela estrutura antiga, não teria condições de dar vasão as políticas de desenvolvimento do PCCTAE (G).</p>
--	--

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015).

A partir desse treinamento feito com servidores da DSA, pela ENAP, a SRH começa um processo de aprendizagem que Senge (2014) chama de Aprendizagem em Equipe, o que demonstra a busca da instituição em se enquadrar dentro dos padrões de uma organização focada em aprender, como propõe o mesmo autor.

Nesse sentido, começa a ser feito no âmbito da UFPB discussões nas quais o aprendizado que foi adquirido através da ENAP pudesse ser compartilhado. Essas discussões tinham como objetivo o “pensar em conjunto” partindo de um conhecimento individual para o coletivo, como orienta Senge (2014), através da tecnologia componente aprendizagem em equipe, além de ressaltar a disciplina domínio pessoal de cada servidor que se determinou a aprender continuamente e trazer aquele aprendizado para instituição, partindo da premissa que a aprendizagem organizacional só ocorre a partir da aprendizagem individual de seus colaboradores. É interessante observar que a própria instituição sente a necessidade de aprender e compartilhar esse aprendizado:

E as meninas trouxeram esse material e trabalharam esse material e a gente replicou isso em equipe chamando um representante de cada unidade para que a participação, a construção desse plano fosse coletiva dentro dessa metodologia que tinha sido coletada lá na ENAP. E aí nós tivemos uma experiência bem interessante de poder fazer a construção desse plano dessa forma já focando um pouco naquilo que tinha como alicerce o Decreto 5.825 (G).

Percebe-se que a construção dessa gestão da formação continuada do servidor tem como embrião um fator chave que é a “participação de todos”. Naquele instante, a UFPB não possuía um setor que tratasse a formação do servidor de forma estratégica, como uma vantagem competitiva sustentável de desenvolvimento institucional, além disso, havia a necessidade de uma reestruturação e essa construção teve início dentro de um espaço, que a própria instituição montou para determinada discussão.

A fala do Gestor (G) permite demonstrar que o modelo de gestão que estava sendo implantado coaduna-se com um modelo de gestão político referenciado por Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) no qual os diversos atores organizacionais se unem em prol de, socialmente, construir a organização. Além disso,

pode-se inferir que havia uma preocupação com a participação do todo buscando o que Habermas (2012) atenua como o entendimento de uma situação através da participação de saberes dos sujeitos compreendendo uma ação nova. Ora, a UFPB vivenciava uma nova situação na qual deveria existir uma adequação da gestão de pessoas, na época nomeada de recursos humanos. Nesse sentido, era preciso unir um conjunto de referências, de valores e de saberes para enfim construir algo a partir dessa discussão, estava formado um “canteiro de obras”. O que permite demonstrar que essa gestão começa a nascer pela perspectiva do mundo da vida defendido por Habermas.

Percebe-se, no entanto, que neste instante existia apenas um princípio de articulação para a edificação de uma nova gestão. O que foi realizado, de fato, em 2005-2007<sup>25</sup>, através desse espaço de discussão, foi a elaboração do primeiro plano de capacitação que deveria ser preparado de forma orientada, ou seja, o plano teria que ser estruturado conforme as necessidades dos servidores para alcance das metas institucionais: “[...] então **a gente tentou construir nosso plano de capacitação olhando para a realidade da nossa instituição**” (G).

A gestão da UFPB percebeu que a realidade das necessidades de capacitação para promoção do desenvolvimento do servidor deveria ser verificada a partir do próprio servidor. A primeira medida tomada pela gestão junto com os servidores, naquele espaço de discussão, para a elaboração do primeiro plano de capacitação coordenado foi o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)<sup>26</sup>:

**QUADRO 5:** Fala do Gestor (G) sobre o primeiro Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

Sujeito	Fala
Gestor (G)	<b>Nós fizemos também num segundo momento o levantamento de necessidades de treinamento.</b> Esse levantamento foi um material bem minucioso [...]. Então foi um trabalho manual, nós enviamos um ofício circular para toda instituição <b>e a gente conseguiu coletar mil seiscentos e noventa e seis formulários individuais</b> de levantamento de necessidade de treinamento, das trezentas e setenta e poucas unidades que existiam na época a gente conseguiu coletar cento e treze unidades.
	[...]. <b>Muita informação que deu vasão para a gente fechar um planejamento básico para 2007, porque isso aconteceu em 2007, e na verdade ele foi estruturado para 2008 e 2009, acabou ficando para dois anos</b> (G).

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015).

Dessa forma, a partir desse primeiro levantamento de necessidades de treinamento que foi realizado com o envolvimento de grande parte dos servidores, surge o primeiro plano de

<sup>25</sup> O plano de capacitação foi concretizado em 2007 com execução bianual para 2008/2009. No entanto, a partir da promulgação das normas, em 2005 e 2006, a UFPB começa a planejar como seria a implantação de uma nova gestão, sobretudo ao que concerne à formação do servidor. Por isso, esse estudo traz o período de 2005 a 2007, mesmo sendo o plano concretizado a partir de 2007.

<sup>26</sup> Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) foi a primeira denominação para a ação de busca das reais necessidades de capacitação. Atualmente é nominado de Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), por entender, através do Decreto 5.825/2006 (PDCITAE), que o conceito de capacitação é mais amplo que o de treinamento. A capacitação, para o referido decreto, engloba diferentes níveis de educação formal, vai de cursos de curta duração até cursos de graduação e pós-graduação (*Lato Sensu e Strictu Sensu*).



capacitação do servidor técnico-administrativo da UFPB chamado de Plano de Capacitação e Desenvolvimento Humano (PCDH). Dentro dessa perspectiva, os dados desse levantamento foi tabulado e foi verificado que existiam diversos *gaps* na formação do servidor que eram semelhantes. O Gestor alerta ainda, que existiam necessidades bem particulares, mas que a UFPB entendia que nenhuma das necessidades poderiam ser consideradas irrelevantes e todas deveriam ser atendidas de algum modo. Para esses casos, os servidores fizeram o curso em outra instituição que oferecia a capacitação, e assim ficaram no dever de pluralizar o conhecimento adquirido para os demais servidores que por ventura necessitassem daquele aprendizado para o desenvolvimento de suas atividades no ambiente organizacional ao qual pertenciam, produzindo uma nova competência junto à UFPB.

Segundo o relatório de gestão de 2008 da UFPB, a política de educação do servidor nasce com o Plano de Capacitação e Desenvolvimento Humano (PCDH), em 2008, balizado nas seis linhas de desenvolvimento exigidas pelo PDICTAE, são elas: iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, gestão, inter-relação entre ambientes e específica. Nessa perspectiva, observa-se à imposição do Estado (poder) em pautar, de certa forma, as linhas de desenvolvimento que o plano de formação do servidor deveria seguir, o que torna essa formação um pouco genérica, visto que todas as instituições deveriam seguir essa norma independente de necessidades locais, no entanto o poder público (administrativo) não é considerado por Habermas como uma perspectiva sistêmica, visto que o Estado é um poder legitimado.

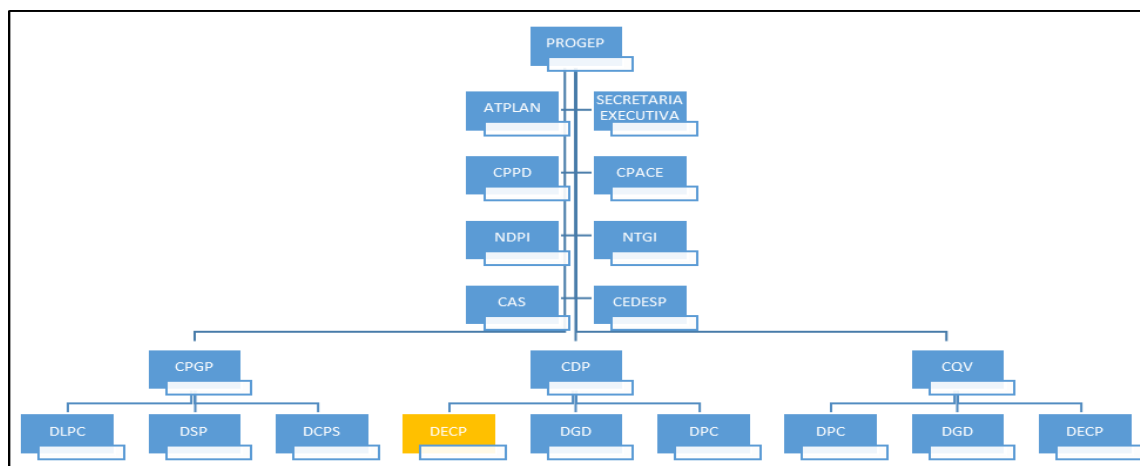
Analisa-se, no entanto, que mesmo sendo uma norma na qual as instituições tinham que nortear seu plano de educação funcional, a UFPB buscou um planejamento construído a partir do coletivo o que segundo o Gestor foi “uma experiência maravilhosa na qual podemos conhecer as reais necessidades institucionais e construir o plano com as linhas exigidas, mas com a cara da UFPB” (G). Ainda como produto das discussões realizadas no período de 2005 a 2007 em relação à formação do servidor, foi colocado em pauta a construção de um Centro de Treinamento do Servidor, pois existia inicialmente, segundo o Gestor, uma dificuldade para encontrar locais nos quais poderiam ser realizados os eventos de capacitação. Dessa forma, em 2008, também se dar início a essa providência, bem como a garantia na elaboração de instrumentos normativos institucionais que pudessem formalizar essa política de formação do servidor, e ainda uma reestruturação da própria SRH oferecendo a este setor maior autonomia e evidência no âmbito da administração central, visto sua importância a partir dessas exigências de cunho nacional e social.

Além de todas as normas que deveriam ser atendidas, a UFPB se encontrava num período de expansão, foram criados diversos cursos e para os cursos já existentes estavam sendo criadas novas vagas, o que exigia novas contratações de servidores, tanto na categoria docente quanto na categoria de técnico-administrativo. Ou seja, a UFPB vivenciava uma grande mudança em seu cerne necessitando, dessa forma, compor uma política de gestão de pessoas que atendesse todas as necessidades daquele momento. Nesse contexto, o PDI de 2009-2012 traz no seu texto a proposta de criação da atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, justificando a necessidade dessa transformação visto a proporção que a gestão de pessoas estava tomando tanto pelas normas nacionais como pela expansão por qual passava:

Com uma folha de pagamento que gira em torno de sessenta milhões por mês, na administração de seu quadro de pessoal (docentes e técnico-administrativos), **a UFPB vem desenvolvendo ações permanentes de admissão, desenvolvimento, controle e avaliação de desempenho, que visam dar suporte humano qualificados** à resolução dos impasses e consecução das metas estabelecidas por sua Administração Superior. Neste sentido, e **considerando o processo de expansão ao qual a UFPB** vem passando, esta Administração decidiu **transformar a Superintendência de Recursos Humanos em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas** (UFPB, PDI 2009-2012).

No mesmo documento pode ser constatado na diretriz “Modernização Institucional” o objetivo de melhorar a capacitação dos servidores o que é referenciado, também, no relatório de gestão 2009 quando ressalta a promoção de uma “gestão educacional, cuja a ação é a capacitação dos servidores públicos em processo de qualificação e re-qualificação”. Sendo esta meta aperfeiçoada até o PDI atual (2014-2018) de acordo com as necessidades que foram sendo identificadas ao longo dos anos.

Desta forma, a UFPB por meio do Conselho Universitário publica a Resolução 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 11 apresenta o atual organograma do setor responsável pela gestão de pessoas.

**FIGURA 11:** Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**FONTE:** UFPB (2010).

A partir da criação da PROGEP a antiga DSA é extinta e suas atribuições são distribuídas entre duas coordenações: a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CDP) e a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho (CQVSST). Dentro da CDP é criada a Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) a qual tem a responsabilidade de abarcar a dimensão “Capacitação e Aperfeiçoamento” posta pelo PDICTAE, assim atesta a fala do Gestor:

**QUADRO 6:** Perspectiva do Gestor (G) em relação à criação da DECP

Sujeito	Fala
Gestor (G)	[...] foi por isso, por estarmos assoberbados de competências, atividades e atribuições que na verdade deveriam ser de divisões próprias e nessa história de uma divisão saíram duas coordenações que foi a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e a Coordenação de Qualidade de Vida, que eram todas, todas as atividades eram desenvolvidas na DSA. Então assim, essa foi a origem. E aí resolvemos focar na construção de uma nova divisão que fosse responsável apenas pela parte de políticas de desenvolvimento do servidor no que concerne à capacitação e qualificação e foi aí que surgiu a Divisão de Educação e Capacitação Profissional.
	[...] o decreto 5.825 trouxe uma ferramenta chamada Plano de Desenvolvimento Institucional para os Integrantes da Carreira que era o PDICTAE, aí esse plano era um grande guarda-chuva que tinha três grandes ações a Capacitação e Aperfeiçoamento, Avaliação de Desempenho e Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal. Aí essa história é que a DECP assumiu essa haste do guarda-chuva que é Capacitação e Aperfeiçoamento.

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015).

No ano de transição de SRH para PROGEP e consequentemente o ano da criação do setor de gestão da formação do servidor, não houve um plano de capacitação elaborado como o primeiro, visto que o primeiro tinha como metas os anos de 2008 e 2009, demandando, dessa forma, de um plano de educação funcional para o ano de 2010. Segundo o Gestor, foi elaborado um plano emergencial para o ano de 2010, devido a vários entraves por conta da transição. Vale ressaltar, que no ano de 2010 houve uma ação de grande contribuição para a

formação do servidor, pois foi no plano de 2010 que foram executados os primeiros projetos de qualificação<sup>27</sup> do servidor com dois cursos de pós-graduação *Lato Sensu*.

A partir de 2010 é elaborado um plano de capacitação para ser executado no biênio de 2011 e 2012 com um complemento em relação à metodologia anterior. O plano de 2011 - 2012, que foi denominado de Plano de Capacitação (PC), além das necessidades levantadas nos anos anteriores, levou-se em consideração, para sua elaboração, uma nova coleta de dados que foi realizada junto às unidades organizacionais, o dimensionamento de necessidade de pessoal<sup>28</sup>, este construído com uma participação intensa dos servidores<sup>29</sup>, segundo PC 2011-2012. A partir desses dados foi elaborado um plano que propôs subsidiar o alcance dos objetivos organizacionais, pois além das necessidades levantadas anteriormente e dos dados do dimensionamento, o PC teve como documento balizador para sua elaboração o PDI 2009-2012:

Aí em 2011 é que a gente inaugurou uma nova metodologia de elaboração do plano, trabalhando o plano em objetivos, diretrizes, linhas de desenvolvimento, programas e projetos. Aí a gente começou utilizar essa forma, aí nessa estrutura a gente que trabalhava com as seis linhas básicas de desenvolvimento que estavam propostas no decreto 5.825, a gente começou a trabalhar com essa elaboração em doze linhas de desenvolvimento e aí já focando de certa forma as necessidades que a gente já havia identificado não só nos levantamentos de necessidades como também no instrumento que começou a coletar o dimensionamento de pessoal da instituição (G).

O PC suscitou para a gestão da formação continuada uma nova metodologia, não apenas para o resgate das necessidades de treinamento, mas sobretudo a estrutura do plano, pois a começar do PC todos os outros foram trabalhados a partir de objetivos, diretrizes, linhas de desenvolvimento, programas e projetos. Antes eram trabalhados seis linhas de desenvolvimento apontados no PDICTAE, naquele instante a gestão percebe que a instituição precisa desenvolver novas linhas, além de adaptar àquelas linhas implementadas pelo PDICTAE, para assim atender às metas organizacionais colocadas pelo PDI. O que demonstra um agir para o mundo vivido institucional, em se orientar não apenas pelo poder público, mas pela sua necessidade particular de aprender de acordo com aquilo que foi entendido mutuamente através da participação dos servidores e gestores, além das metas apresentadas pelo PDI. A próxima seção abordará como é executado essa metodologia de elaboração e

<sup>27</sup> Fala-se em “qualificação” quando se refere a ações de educação formal, como cursos de graduação e pós-graduação (*Lato Sensu* e *Strictu Sensu*). Tal conceito é entendido a partir do PDICTAE.

<sup>28</sup> Dimensionamento – processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE. Fonte: Decreto 5.825/2006 – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos (PDICTAE).

<sup>29</sup> A primeira etapa do dimensionamento da UFPB teve a participação de 3.525 servidores. Este dado pode ser encontrado no próprio Plano de Capacitação de 2011-2012.

funcionamento do plano de capacitação da UFPB. É importante ressaltar, que uma das principais ações do PC foi a criação do primeiro Mestrado Profissional voltado para os servidores técnico-administrativos da UFPB: Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA).

Nesse contexto, a elaboração dos planos de capacitação da UFPB a partir do plano de 2011-2012 (PC) tem sido elaborado por uma equipe gestora formada dentro da DECP/PROGEP, e a participação dos demais servidores tem sido através de formulários nos quais são preenchidos as necessidades de formação individuais, bem como as necessidades de cada setor preenchido pelo gestor da unidade organizacional<sup>30</sup>, não existe mais a participação dos servidores na elaboração do plano, apenas no resgate das necessidades por meio de formulários, observou o Gestor.

Já o plano de 2013 é feito para um período de um ano e não é mais realizado apenas pela PROGEP/DECP, mas começa a existir uma parceria com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPG). A partir de 2013 a gestão da formação do servidor técnico-administrativo passa a ser responsabilidade da PROGEP/CDP/DECP juntamente com a PRPG<sup>31</sup> e é denominado de Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ), e foi elaborado a partir da avaliação do Plano de Capacitação 2011-2012, apontando pontos fortes e fracos na execução do planejamento.

No ano de 2013 é realizado um novo levantamento de necessidades, agora denominado de Levantamento de Necessidade de Capacitação (LNC), ainda realizado através de formulários distribuídos para toda UFPB com a intenção de avaliar as novas necessidades e as necessidades já supridas e aquelas que ainda merecem atenção e assim subsidiar o plano de capacitação para o biênio 2014-2015. Da parceria feita com a PRPG é institucionalizado o Programa de Qualificação Institucional (PQI) que está voltado para a formação do servidor ao que concerne à educação formal a nível de pós-graduação *stricto sensu* em instituições nacionais, internacionais e na própria instituição. Assim, o PQI tem como objetivo apoiar programas de pós-graduação *stricto sensu* que admitirem servidores técnico-administrativos para fins de formação de servidores mestres e doutores, o que leva a depreender a importância da qualificação dos técnico-administrativos para a política de desenvolvimento da organização.

---

<sup>30</sup> Para este estudo quando se fala m unidade organizacional pretende referir-se a cada unidade micro e não a unidades gestoras, por exemplo: um centro de ensino ou uma Pró-Reitoria trata-se de uma unidade macro, mas uma coordenação de um curso, ou uma divisão de uma Pró-Reitoria trata-se de uma unidade micro.

<sup>31</sup> A Pró-Ritoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) é a unidade organizacional responsável pela formação do servidor docente, mas no ano d 2013 passou a ter responsabilidade com a formação do servidor técnico-administrativo ao que concerne à projetos a nível de Pós-Graduação.

Uma outra inovação que o PCQ de 2013 traz é a realização de seleção para instrutores e coordenadores dos eventos de capacitação realizados pela instituição. Além da seleção, existe ainda um curso para a formação desse pessoal para melhor desempenhar sua função no desenvolvimento dos servidores da UFPB. Vale salientar que os instrutores e coordenadores dos eventos de capacitação da UFPB são em sua maioria servidores da própria instituição, seja da categoria docente ou técnico-administrativo, isso ocorre para atender uma das diretrizes da PNPD que é “incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento e habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal”.

Além disso, o PCQ de 2013 tem grande influência da implantação do Sistema de Gestão por Competência que começa a ser implantado na UFPB a partir da Resolução 23/2012 CONSUNI. Essa resolução é aprovada com a finalidade de atender à PNPD na qual pode-se constatar a exigência que as instituições públicas federais pautem sua forma de gestão num sistema de gestão por competência. Nesse contexto, o PCQ na dimensão de capacitação com base numa gestão por competência estrutura seus projetos não apenas nas estratégias estabelecidas no PDI e dos relatórios de necessidades, mas sobretudo nas demandas específicas do servidor com o intuito de promover competências institucionais a partir do desenvolvimento das competências individuais.

Nesse sentido, é divulgado o plano de capacitação de 2014-2015 denominado ainda de PCQ 2014-2015 sem muitas diferenças do PCQ 2013, a diferença é que foi feito para um biênio o de 2014-2015. Sua elaboração ocorre como uma extensão do que foi feito em 2013 com o norte de suprir aquilo que não pode ser executado anteriormente. Uma valiosa contribuição do PCQ 2014-2015 foi a implantação do segundo Mestrado Profissional voltado para a servidores técnico-administrativos, o Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação (MPPGAV). Outra contribuição que merece ser destacada é o planejamento de cursos na modalidade à distância com a intenção de contribuir com a formação do maior número de servidores. O quadro 7 apresenta as características no tempo do surgimento da gestão da formação do servidor técnico-administrativo da UFPB:

**QUADRO 7:** Características no tempo do surgimento da gestão de formação do servidor técnico-administrativo da UFPB

Período	Plano	Características/ Acontecimentos
2008-2009	Plano de Capacitação e Desenvolvimento Humano (PDCH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A instituição busca aprender a aprender a construir uma gestão voltada para a formação do servidor;</li> <li>- A gestão começa a ser construída a partir da participação de representantes de toda instituição juntamente com a SRH/DSA;</li> <li>- Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT);</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano elaborado com seis linhas de desenvolvimento;</li> <li>- Plano bianual;</li> <li>- Planejamento da construção de um espaço para realização de eventos de capacitação;</li> <li>- Planejamento da reestruturação da SRH.</li> </ul>
2010	Plano Emergencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização da reestruturação da antiga SRH passando a ser uma Pró-Reitoria, denominada PROGEP;</li> <li>- Criação da DECP, para gerir a formação continuada do servidor;</li> <li>- Primeiro projeto de cursos de pós-graduação <i>Lato Sensu</i>.</li> </ul>
2011-2012	Plano de Capacitação (PC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano bianual;</li> <li>- Elaborado a partir do antigo LNT, do relatório de dimensionamento das necessidades de pessoal e com base nas metas estabelecidas pelo PDI 2009-2012;</li> <li>- Elaborado por uma Equipe Gestora da PROGEP/DECP;</li> <li>- Inauguração do Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP);</li> <li>- Plano construído a partir de objetivos que se transformaram em diretrizes que se transformaram em linhas de desenvolvimento e estas em programas que foram implementados através de projetos;</li> <li>- Plano elaborado com doze linhas de desenvolvimento;</li> <li>- Implementação do primeiro Programa de Pós Graduação em Mestrado Profissional de Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA).</li> </ul>
2013	Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano anual;</li> <li>- Responsabilidade da gestão da formação do servidor compartilhada entre PROGEP/DECP e PRPG;</li> <li>- Criação do Plano de Qualificação Institucional (PQI) em parceria com PRPG;</li> <li>- Planejamento do LNC para o plano bianual de 2014-2015;</li> <li>- Seleção e formação de instrutores e coordenadores para os eventos de capacitação;</li> <li>- Influência do Sistema de Gestão por Competência;</li> <li>- Capacitações realizadas a partir da gestão por competência.</li> </ul>
2014-2015	Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano bianual;</li> <li>- Extensão do plano de 2013;</li> <li>- Implantação do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação (MPPGAV).</li> </ul>

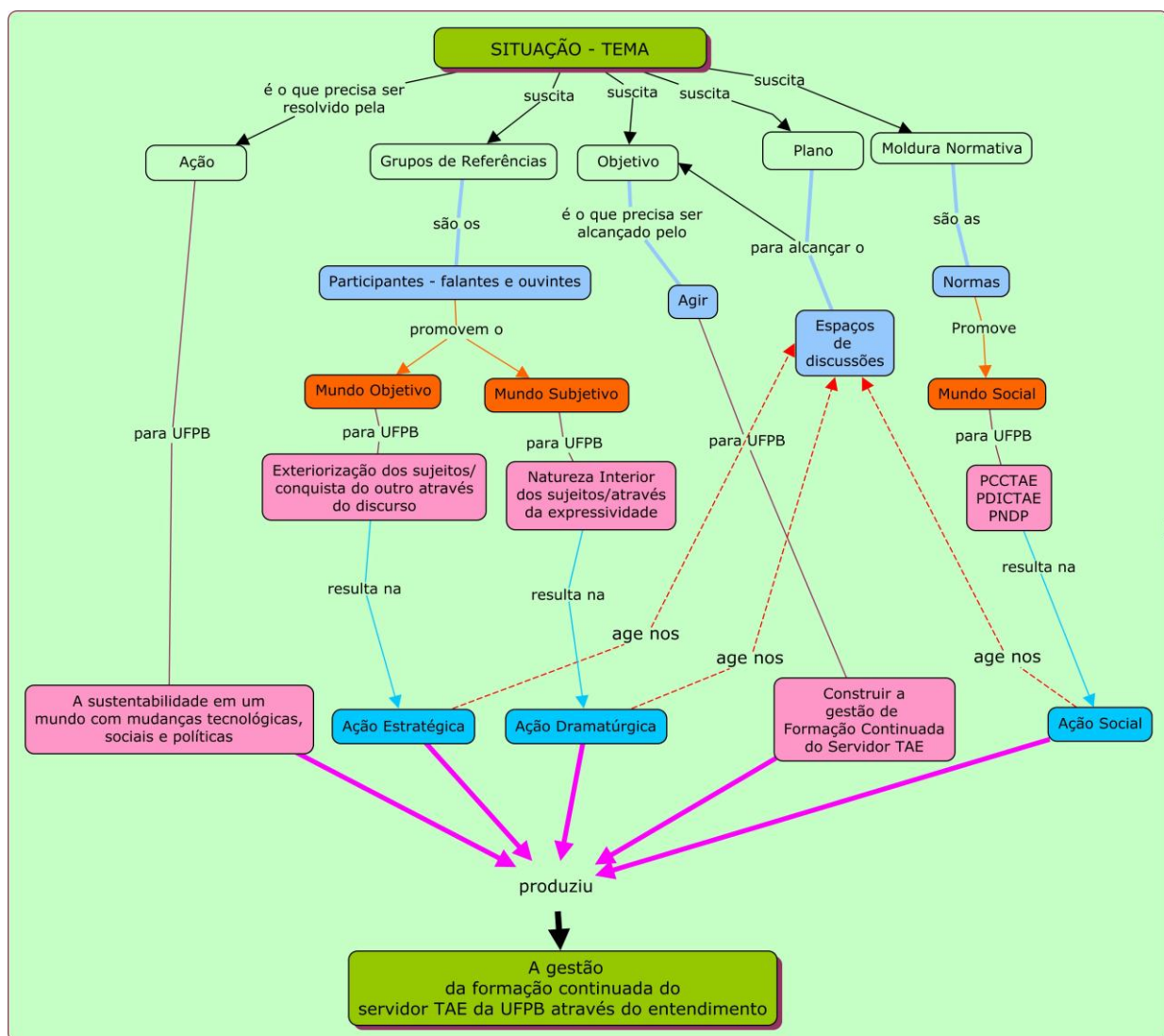
**FONTE:** Elaboração da autora a partir de dados da pesquisa

Observa-se que a gestão de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB iniciou sua formação de forma coordenada a partir da publicação dos PCCTAE, PNDP e PDICTAE, mesmo que antes existissem planos genéricos, é perceptível que a preocupação com a aprendizagem organizacional a partir do servidor teve como marco essas normas. Nesse sentido, a UFPB inicia um “canteiro de obra” com o intuito de edificar uma gestão de formação continuada do servidor técnico-administrativo através da percepção do servidor, buscando suas necessidades de aprender para melhor desenvolver suas atividades laborais.

A partir da analogia do canteiro de obra colocada por Habermas (2012) na qual um membro mais velho de uma construção anuncia uma ordem para o membro novato de comprar a cerveja para a hora do lanche e nesse contexto o autor explica o que venha a ser tema, situação, moldura normativa, objetivo e plano na perspectiva do entendimento ocorrido

no mundo da vida, pode-se analisar, através do autor, à construção da gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB. A figura 12 apresenta um mapa conceitual no qual pode ser demonstrada a construção da gestão da formação continuada do servidor a partir de Habermas (2012):

**FIGURA 12:** Mapa conceitual da construção da gestão de formação do servidor da UFPB: “Canteiro de Obras”



**FONTE:** Elaborado a partir de Habermas (2012b)

A UFPB se constitui numa instituição de ensino federal pública, inserida em um cenário mundial e nacional nos qual muitas mudanças sociais políticas e tecnológicas exigem que o poder público, como gestor máximo, imponha normas para tornar a instituição sustentável, e essas normas são voltadas para a implantação de políticas de desenvolvimento do servidor com aporte em aprendizagem organizacional. O cenário no qual a organização



está inserida pode ser entendido, a partir de Habermas (2012), como o tema da situação, as normas são depreendidas como a moldura normativa que rege os acontecimentos. Bem, dentro dessa conjuntura, é necessário se ter um objetivo que seria a construção de uma gestão da formação continuada dos servidores, e para isso os grupos de referência (gestores e demais servidores) precisariam fazer um plano que nesse caso foi a criação de espaços públicos possibilitando a viabilização de discussões em prol de um entendimento que resultou no surgimento da gestão da formação do servidor. Dentro desses espaços públicos existe a ação de cada participante com a manifestação do conteúdo determinado pelo mundo objetivo (exteriorização/ação estratégica), mundo subjetivo (expressividade/dramaturgia) e o mundo social (normas/relações sociais) em prol de uma definição comum orientada para o entendimento que no caso explicitado na figura 12 foi a institucionalização de uma gestão da formação continuada dos servidores TAE da UFPB. Para Habermas essa situação se compõe como um recorte no mundo da vida dos sujeitos participantes.

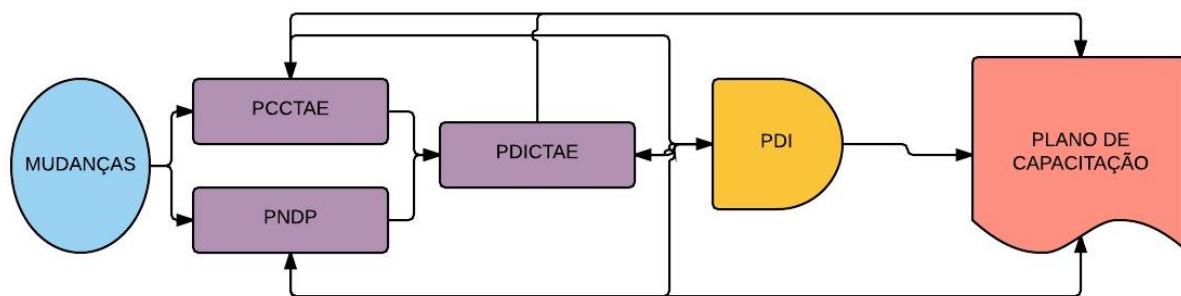
Nesse sentido, realizada a obra da construção da gestão da formação do servidor técnico-administrativo da UFPB, a próxima seção pretende averiguar a dinâmica de como essa gestão funciona a partir da operacionalização da aprendizagem e do funcionamento do planejamento, execução e avaliação dos projetos de capacitação.

#### 4.2 AVERIGUANDO A DINÂMICA DA OFERTA DE FUNCIONAMENTO DOS CURSOS A PARTIR DA OPERACIONALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Após identificar o surgimento da gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB, essa seção averiguou a dinâmica da oferta dos cursos a partir da operacionalização da aprendizagem gerida pela UFPB.

A gestão da formação continuada dos servidores TAE da UFPB está balizada no PCCTAE e nos PDICTAE, PNDP e ainda no PDI da UFPB que auxilia a elaboração dos planos de capacitação apresentando as metas que devem ser alcançadas, ou seja, os planos são elaborados visando ao desenvolvimento de competências individuais objetivando atingir as competências institucionais, esta é, inclusive, a diretriz chave colocada pela PNDP e ratificada pelo PDICTAE, como o modelo de gestão que deve ser implantado nas instituições federais: a gestão por competência. A figura 13 demonstra essa relação de normas para elaboração dos planos de formação continuada dos servidores TAE da UFPB:

**FIGURA 13:** Relação normativa e de gestão para elaboração do Plano de Capacitação dos servidores TAE da UFPB



**FONTE:** Elaborado pela autora (2015)

Para uma gestão de pessoas ser baseada em competências, observa-se que um de seus principais objetivos é promover a melhoria organizacional como um todo, o que se pode concluir que este modelo traz um foco nas pessoas, pois para se desenvolver as instituições devem aprimorar e/ou potencializar competências individuais para assim obter competências institucionais, dessa forma constroi-se um caminho de mudanças para a organização. Essa é uma visão que leva as organizações a atingirem OA.

Nesse contexto, a UFPB começa a desenvolver essa forma de gestão e para isso encontra nas capacitações uma alternativa estratégica para configurar práticas para desenhar esse modelo de gerência na instituição. Dessa forma, a gestão de formação do servidor baseada numa gestão por competência<sup>32</sup> tem por incumbência refletir formas de aprendizagem profissional e adulta para a promoção do desenvolvimento dos servidores.

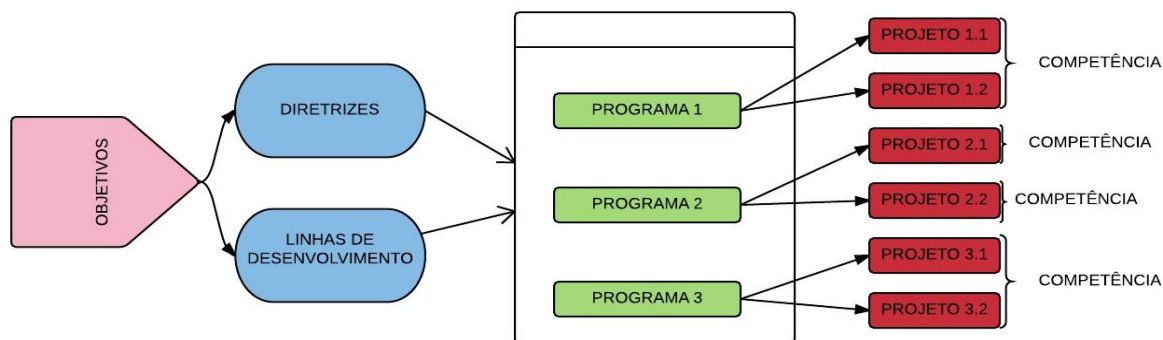
Nesse sentido, a gestão de formação do servidor da UFPB é feita em três fases: Planejamento, Execução e Avaliação.

O planejamento que envolve medidas estratégicas em torno do desenvolvimento do servidor da UFPB tem início com o LNC no qual são evidenciadas pelos gestores, a partir de conversas com os demais servidores da unidade organizacional, as reais demandas de capacitação. Assim, as unidades organizacionais recebem formulários (modelo-Apêndice C) nos quais já existem competências e projetos estabelecidos para que cada unidade informe o quantitativo de servidores que precisam realizar aqueles projetos. É válido ressaltar que esse formulário já vem com os projetos e competências estabelecidas com base em LNC's realizados previamente, além do alinhamento com as metas institucionais conforme PDI, avaliações de planos de capacitação executados anteriormente e dados coletados com o

<sup>32</sup> Apesar de existir diversos outros componentes que englobem o conceito de gestão por competência, esse estudo levou em consideração o conceito dado pelo Decreto 5.707/2066 (PNDP), no qual essa forma de gestão fica entendida, no artigo 2, inciso II, como sendo "a gestão de capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais".

dimensionamento de necessidades de pessoal. Desse modo, o plano de capacitação e qualificação é estruturado, conforme figura 14:

**FIGURA 14:** Estrutura de planejamento do Plano de Capacitação e Qualificação



**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Observa-se que após delimitadas as estratégias são formulados os objetivos que por sua vez geram uma diretriz e uma linha de desenvolvimento, estes originam programas e cada programa materializa alguns projetos e estes desenvolvem uma competência, ou um conjunto deles desenvolve uma competência, como demonstrado na figura 14. Todo esse caminho é trilhado para que se possam ser planejados os eventos de capacitação que têm por finalidade desenvolver, a princípio, competências individuais, dessa forma infere-se que existe uma tentativa de desdobrar as competências que precisam ser desenvolvidas em conteúdos de ensino, como poderá ser constatado na seção posterior.

#### 4.2.1 Planejamento e Execução da Gestão de Formação Continuada de Técnico-administrativos da UFPB

A análise da operacionalização da aprendizagem foi realizada a partir desse conjunto estrutural <sup>33</sup>que vai desde a elaboração do objetivo até a concretização dos projetos<sup>34</sup>, conforme estabelecido pelo PCQ 2014-2015. As diretrizes e linhas de desenvolvimento correspondem à direção que os programas devem tomar para o alcance dos objetivos. Os programas, por sua vez é um conjunto de ações realizadas para criar projetos de capacitação e por fim, projetos de capacitação são executados como eventos de capacitação. Cada projeto de capacitação citado nos quadros que estão delineados nessa seção é um evento de capacitação.

<sup>33</sup> Conjunto estrutural é a reunião de elementos estabelecidos para o alcance das competências necessárias. São eles os elementos: objetivo, diretriz, linha de desenvolvimento, programas e projetos.

<sup>34</sup> O PCQ 2014-2015 possui doze conjuntos estruturais de planejamento de capacitação para os servidores da UFPB, no entanto este estudo abordará apenas dez, visto que o décimo primeiro se refere à capacitação da categoria docente e esta pesquisa preocupou-se na análise da gestão de formação do servidor técnico-administrativo e o décimo segundo tem referência com as duas categorias de servidores da UFPB, no entanto trata-se de um programa de apoio para capacitação externa à UFPB quando necessário.

O projeto é o evento de capacitação planejado. Seguem todos os conjuntos estruturais desenhados pelo planejamento realizado pela Equipe Gestora:

**Objetivo 1: Desenvolver competências individuais necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance das competências institucionais**

**QUADRO 8:** Descrição do Objetivo 1

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Alinhamento das competências institucionais por meio das competências individuais;  - Gestão Estratégica de Pessoas.	Sistema de Gestão por Competências	Delimitação do Sistema de Gestão por Competência	Identificar relações de interdependência entre estratégia organizacional, aprendizagem, competência e desempenho, reconhecendo a importância e as contribuições da gestão por competências para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na administração pública.
		Formação/ Atualização dos AGP's	
	Gestão da Capacitação	Formação de Coordenadores de Capacitação	Adotar postura assertiva em relação ao desenvolvimento do trabalho do coordenador; aplicando os procedimentos uniformizados estabelecidos no Plano de Carreira dos Cargos TAE's.
		Formação de Instrutores	Depreender a lógica do processo de capacitação profissional dos servidores, aprimorando a prática de facilitar a aprendizagem, pela observação crítica de sua atuação como instrutor.
		Formação de Tutores para Capacitação à distância	Conhecer os fundamentos teóricos, os marcos legais e as influências contextuais da tutoria, aplicando os recursos tecnológicos do ambiente virtual de aprendizagem a fim de apoiar o desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Observa-se que com o objetivo 1, apresentado no quadro 8, a gestão preocupou-se em desenvolver servidores para atuarem na própria capacitação ofertada pela instituição. Isso demonstra o interesse institucional de potencializar as competências individuais em prol dos interesses estratégicos da organização, além disso, esse primeiro objetivo e a linha de desenvolvimento pretendem internalizar no servidor o modelo de gestão de competências, inserindo no servidor o que Senge (2014) chamou de visão compartilhada, fazendo o servidor entender que essa gestão só poderá ser aprimorada através de sua participação.

Verifica-se que a instituição pretende formar seus próprios instrutores, coordenadores e tutores à distância para que estes possam realizar trabalhos conforme as estratégias organizacionais. Todos os projetos desse objetivo se relacionam com a gestão de pessoas sempre visando à estratégia organizacional alinhando-a à aprendizagem, à competência e ao desempenho. É nesse intuito que também são capacitados os AGP's, que são servidores que

trabalham com a gestão de pessoas em cada unidade organizacional, também presente nesse conjunto estrutural. Os AGP's precisam entender sua importância no cenário institucional em prol do crescimento da própria UFPB ao que concerne à gestão de pessoas e para isso é necessário que desenvolvam competências a partir da aprendizagem promovida pela própria organização, pois esta entende quais são suas necessidades precípuas. A figura 15 aponta os elementos que esse objetivo planeja alcançar:

**FIGURA 15:** Elementos das competências requeridas no objetivo 1

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Estratégia Organizacional	Reconhecimento das contribuições da gestão por competência	Gerir pessoas estrategicamente na Administração Pública
Aprendizagem		Aplicar procedimentos uniformizados
Competência	Trabalho do coordenador	Observar criticamente sua atuação como instrutor
Desempenho	Prática de facilitar a aprendizagem	Apoiar a aprendizagem por meio de recursos tecnológicos
Coordenação		
Processo de Capacitação	Práticas de tutoria à distância	
Ensino à Distância		

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Depreende-se que esse conjunto estrutural proporciona ao servidor um conhecimento de sua função dentro de uma gestão de competências na qual a UFPB tem-se proposto implantar, demonstra, ainda, um certo propósito de ser quanto servidor, aguçando ao servidor o reconhecimento das atribuições de uma gestão baseada em competência através do conhecimento adquirido a partir dos conceitos de aprendizagem, competência, desempenho e a interligação desses elementos à estratégia organizacional.

Pode ser inferido, ainda, o desenvolvimento de servidores que irão, colaborar com o crescimento intelectual dos próprios funcionários quando aprimoradas habilidades de práticas de coordenação de capacitação, de facilitação de aprendizagem por parte de instrutores e de tutoria à distância. É interessante observar que existe uma gestão de formação continuada na qual os colaboradores são os próprios servidores da UFPB, aproveitando dessa forma o conhecimento e habilidades do quadro de pessoal da instituição, construindo um banco de

talentos, permitindo ainda, um melhor conhecimento sobre as competências individuais dos servidores.

**Objetivo 2: Desenvolver ações para a valorização da qualidade de vida, desenvolvimento integral do servidor como profissional e cidadão**

**QUADRO 9:** Descrição do Objetivo 2

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento integral do servidor;</li> <li>- Qualidade de Vida e Saúde e Formação Integral.</li> </ul>	Promoção e Atenção à Saúde do Servidor	Atividades de Promoção à Saúde do Servidor – Ciclos de palestras (diversas temáticas)
		Preparação para Aposentadoria
		Cuidar de Quem Cuida – ciclos de palestras e atividades educativas
		Ação Saúde – palestras e outras ações educativas
	Bem estar no Trabalho	Oficinas para Qualidade de Vida (diversas temáticas)
	Segurança do Trabalho no Ambiente Organizacional	Segurança do Trabalho
	Semana do Servidor	VII Semana do Servidor

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O objetivo 2, apresentado no quadro 9, não apresenta uma competência a ser desenvolvida, embora reflitam projetos de capacitação. Observa-se que esses projetos são elaborados para atenderem necessidades voltadas para a saúde e bem estar dos servidores. Exceto o projeto “Preparação para aposentadoria” os demais são executados na semana do servidor que é realizada no mês de outubro, pois este mês é separado para comemoração ao dia do servidor e possuem formato de palestras ou oficinas.

Nesse aspecto, a instituição atenua seu interesse em manter uma visão integral do servidor preocupando-se com o binômio profissional e cidadão das pessoas. O fator qualidade de vida do servidor deve permear todas as ações administrativas da instituição, inclusive as que estão vinculadas a um processo de aprendizagem.

Observa-se que com a promoção desses programas na área de formação continuada do servidor a instituição pretende possibilitar não apenas a qualidade nos produtos advindos da instituição, mas que essa qualidade possa estar associada à qualidade de vida do servidor.

**Objetivo 3: Promover ações permanentes de qualificação aos servidores nos diversos níveis de educação formal**

**QUADRO 10:** Descrição do Objetivo 3

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS
-Desenvolvimento permanente de ações de qualificação aos servidores nos diversos níveis de educação;  - Educação Formal.	Educação Básica	Ensino Fundamental e Médio
	Pós-Graduação	Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes
		Programa de Fomento à Pós-Graduação Stricto Sensu (PQI)
		Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Assim como acontece com o objetivo 2, o objetivo 3, desmembrado no quadro 10, não possui competências especificadas, pois tratam de programas de qualificação e não de capacitação e para a gestão de formação do servidor da UFPB, apenas são destacadas competências que precisam ser adquiridas com eventos de capacitação.

Nesse objetivo há dois programas descritos o de educação básica e aquele que contempla a qualificação do servidor adquirida através da pós-graduação, ambos programas estão diretamente ligados à educação formal que tem como princípio o ensino escolar nos diversos níveis de educação. É notório que embora não tenham sido destacadas competências que serão desenvolvidas estas serão percebidas, indubitavelmente, após a formação do servidor que se propõe aprender. No entanto, no vasto mundo da aprendizagem e nos diversos ambientes organizacionais que possuem múltiplas necessidades genéricas e/ou específicas não existem limites para a aquisição de competências em cursos de qualificação, por isso não se pode elencá-las, visto seu formato de processo de aprendizagem.

Para desenvolver o programa voltado para a educação básica, a UFPB poderá recorrer a parcerias com secretarias de educação do Estado e/ou dos Municípios. Para programas de Pós-Graduação, além do MPGOA e do MPPGAV que são dois programas de pós-graduação a 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.

#### Objetivo 4: Capacitar os servidores para o exercício da gestão universitária com efetividade

**QUADRO 11:** Descrição do Objetivo 4

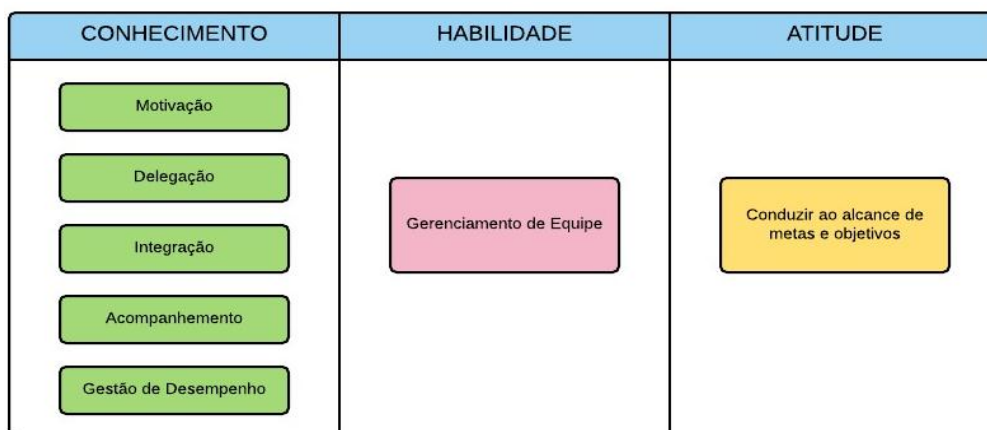
DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Formação e desenvolvimento gerencial nos diversos níveis de atuação universitária. (Para gestores administrativos e acadêmicos);  - Gestão Inter-relação entre ambientes.	Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos	Curso de Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos	Gerenciar a equipe através de estratégias de motivação, delegação, integração e acompanhamento, conduzindo-a ao alcance das metas e objetivos.
		Oficina Semipresencial de Formação em Gestão do Desempenho	Identificar a importância da Gestão de Desempenho no contexto atual das organizações e no local em que trabalha, utilizando de forma eficaz os recursos tecnológicos necessários que dão suporte a sua implantação.

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O quarto objetivo da gestão de formação continuada da UFPB, apresentado com seus demais aspectos no quadro 11, suscita uma das diretrizes da PNDP que é a promoção do desenvolvimento de práticas gerenciais para auxiliar servidores que exercem ou potencialmente poderão exercer atividades de gestão como, por exemplo: direção e assessoramento.

Observa-se que os conteúdos elencados para atingir esse objetivo demandam esforços para desenvolver habilidade de gerenciamento de equipes, através do conhecimento adquirido pelo estudo dos conceitos de motivação, delegação, integração, acompanhamento e gestão de desempenho, sendo este último vinculado a forma de avaliação que será abordado mais adiante. A figura 16 traz a relação dos elementos que formam as competências almejadas pelo objetivo 6.

**FIGURA 16:** Elementos das competências requeridas no objetivo 6



**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).



A presunção desse objetivo é tornar como requisito para o exercício do cargo de gestão o desenvolvimento da competência que atribua ao servidor a habilidade de gerenciamento de equipes conforme o levantamento de necessidades realizados junto aos próprios servidores, além disso, esse fator é preconizado na PNDP como diretriz, reduzindo assim as relações de afinidade e “cargos de confiança” e fomentado como “cargos de competência”, como coloca Pires *et al* (2005).

Para UFPB esse gerenciamento de equipe tem ainda um elemento primordial que deve ser incrementado na formação dos seus servidores gestores que é a utilização de sistemas de informação. Toda a Gestão de Desempenho dos servidores ocorre a partir da utilização desses sistemas. Existem outros objetivos, inclusive, que irão trabalhar com esse aspecto. O objetivo 4, entretanto, trabalha com a questão de mostrar aos gestores o contexto da importância da gestão de desempenho nas organizações e sua relevância para a implantação de uma gestão baseada em competências, como é o caso da UFPB.

**Objetivo 5: Fomentar o desenvolvimento de um perfil de servidor público, orientado pelos princípios e pela identidade institucional, comprometido com a função social da UFPB**

**QUADRO 12:** Descrição do Objetivo 5

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Revitalização da Cultura Institucional;  -Comportamento Organizacional.	Revitalização do Comportamento do Servidor	Competências Comportamentais e Eficácia no Ambiente Organizacional	Identificar a cultura organizacional como sustentação de um projeto coletivo institucional, estabelecendo relações de trabalho junto à equipe pautadas em valores da igualdade, reciprocidade e imparcialidade com atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas.
		Ética no Serviço Público	Agir orientado por valores e princípios éticos e normas da administração pública, priorizando a integridade e a transparência nas interações pessoais e profissionais.
		Iniciação ao Serviço Público	Demonstrar conhecimento concernente à estrutura processual, normativa e política que rege o funcionamento da Instituição, identificando seu papel e o seu potencial de contribuição para a qualidade da prestação dos serviços e de crescimento profissional.
	Excelência no Atendimento	Curso de Qualidade no Atendimento	Otimizar as atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional com qualidade e agilidade e respeito aos princípios éticos e legais nos serviços prestados a comunidade, contribuindo para a construção de uma boa imagem do serviço público.

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O quadro 12 apresenta a descrição do objetivo 5 que alude à revitalização da cultura organizacional e para a gestão de formação continuada da UFPB essa revitalização poderá ser alcançada através da aprendizagem voltada para conceitos e entendimento de cultura organizacional, do conhecimento de ética, bem como dos valores e da política institucional, fazendo com que o servidor internalize a importância desses elementos para o funcionamento da organização. A figura 17 demonstra os aspectos das competências que esse objetivo pretende alcançar.

**FIGURA 17:** Elementos das competências requeridas no objetivo 5

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Cultura Organizacional	Estabelecimento de relações de trabalho	Estabelecer projetos coletivos pautados nos valores, no respeito e na interação com as diversas pessoas
Relações Interpessoais	Entendimento de valores, princípios e normas institucionais e da Administração Pública	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados no ambiente de trabalho
Ética	Compreensão das políticas institucionais	Demonstrar conhecimento normativo, processual e político da instituição para potencializar a prestação de serviços
Normas da Administração Pública		Otimizar as atividades do ambiente de trabalho com princípios éticos e legais
Política Institucional		

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Para um bom funcionamento institucional é necessário que as relações interpessoais vivenciadas no ambiente de trabalho possam ser fortemente estabelecidas e orientadas por um conjunto de valores e princípios coerentes com a identidade organizacional, para isso, a UFPB utiliza a educação e um conjunto de capacitações como alternativa na busca de desenvolver matrizes comportamentais referente à ética, ao gerenciamento de conflitos e à política institucional que produziram atitudes que determinem projetos coletivos pautados no respeito e na interação das pessoas.

É interessante observar que com esse objetivo a instituição deu atenção àquele servidor incipiente no serviço público, precisamente na UFPB. O PDICTAE traz a iniciação ao serviço público como a primeira linha de desenvolvimento que deve ser institucionalizada. Através desse projeto de capacitação é esperado que o novo servidor possa compreender a missão e a visão da instituição, além de apreender valores e princípios éticos que regem o bom funcionamento organizacional. Nesse sentido, o servidor inicia sua carreira com

determinado conhecimento em relação à cultura organizacional da UFPB e de sua política normativa o que faz com que o mesmo sinta-se parte da instituição, identificando seu papel como colaborador potencial para qualidade dos serviços prestados pela universidade. Esse evento de capacitação tem por finalidade recepcionar o novo servidor e fazer com que o mesmo compreenda o verdadeiro sentido de ser servidor da instituição.

O objetivo 5 apresenta ainda um projeto direcionado não apenas para um relacionamento interno, mas o uso da ética, dos valores e da política institucional para o bom contato externo, ou seja, a prestação de serviço à comunidade, completando os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser adquiridos por este conjunto estrutural.

**Objetivo 6: Desenvolver competências nos servidores dos diversos níveis da gestão acadêmico-administrativa, com ênfase na gestão de processos e na cultura do planejamento**

**QUADRO 13:** Descrição do Objetivo 6

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Modernização da Gestão Acadêmico-Administrativa,  - Gestão do Desempenho e Inovação Institucional.	Gestão de Processos	Gestão Patrimonial e de Materiais	Aplicar a técnica logística na Gestão Patrimonial e de Materiais da Instituição, inter-relacionando os princípios econômicos com as atividades organizacionais, de acordo com a legislação vigente.
		Gestão de Compras	Identificar e relacionar a técnica logística com o sistema de compras e contratações governamentais, de com a legislação vigente.
		Gestão de Laboratórios	Aplicar os conhecimentos de Boas Práticas de Laboratório e as técnicas corretas, relacionadas à segurança e precisão dos resultados, bem como, utilizar e conservar drogarias e equipamentos, minimizando os desperdícios.
		Técnicas de Cálculos de Incertezas de Medição para Técnicos de Laboratórios	
		Gestão Integrada de Bibliotecas	Utilizar o sistema automatizado de Bibliotecas, operando-o de modo eficiente e eficaz.
		Manipulação de Alimentos – Restaurante Universitário	Atuar no Restaurante Universitário, exercendo atividades de manipulação e fornecimento de alimentação a Comunidade universitária, com segurança.
	Planejamento Institucional e Setorial	Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira	Identificar a estrutura e o funcionamento do processo orçamentário e financeiro, a legislação vigente que o orienta e as ferramentas técnicas gerenciais que favorecem, a atuação profissional dos servidores, contribuindo para a otimização no uso e controle dos recursos públicos.

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O objetivo 6 diferente dos demais possuem programas e consequentemente projetos que são bem específicos de alguns ambientes organizacionais da UFPB, isto porque a gestão de formação continuada dos servidores da UFPB entende que para se alcançar competências institucionais algumas competências específicas necessitam ser obtidas, como disse o Gestor (G): “Então, aí você tinha um número considerável de pessoas que pensavam da mesma forma [...], mas também a gente encontrava coisas bem específicas[...] **a gente quanto instituição não pode deixar de contemplar esse servidor e assim adquirir nova competência.**”

Assim, no período de levantamento de necessidades de capacitação alguns ambientes organizacionais, além de enviar necessidades que atendem demandas genéricas e em comum com os demais ambientes organizacionais, enviam também, conveniências peculiares ao setor ou a algum servidor específico. Essas demandas quando não podem ser atendidas pela própria instituição, existe o programa de apoio à capacitação do servidor em eventos externos, sendo esta, também, estabelecida como diretriz da PNPD. Embora exista esse programa que apoia oportunidades de capacitações externas à instituição, não foi encontrado nenhum registro de algum projeto nesse sentido. Todos os programas e projetos em nível de capacitação dos servidores TAE's da UFPB são realizados dentro da própria UFPB, até mesmo aqueles considerados específicos. A figura 18 demonstra os elementos das competências relativas ao objetivo 6 do PCQ 2014-2015.

**FIGURA 18:** Elementos das competências requeridas no objetivo 6

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Gestão Patrimonial e de Materiais	Práticas patrimoniais e de materiais	Aplicar a técnica logística inter-relacionando os princípios econômicos com as atividades organizacionais
Sistema de Compras e Contratações Governamentais	Práticas de Compras e Contratos	Utilizar técnicas logísticas com o sistema de compras e contratos observando a legislação vigente
Boas Práticas de Laboratório	Técnicas corretas de segurança e precisão de resultados	Aplicar técnicas de boas práticas laboratoriais minimizando os desperdícios
Sistema Automatizado de Biblioteca	Práticas no Sistema automatizado da Biblioteca	Operar o sistema automatizado da Biblioteca de forma eficiente e eficaz
Unidade de Alimentação	Práticas de manipulação de alimentos	Manipular e fornecer alimentos com segurança
Gestão Orçamentária e Financeira	Técnicas gerenciais de planejamento e orçamento	Otimizar o uso e controle dos recursos públicos a partir de processos de planejamento e orçamento

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Observa-se que esse objetivo pretende absorver conhecimentos bem particulares como: patrimônio e materiais, compras e contratos, atividades laboratoriais, biblioteca, atividades em unidades de alimentação e nutrição (restaurante universitário) e planejamento e orçamento. Os projetos caminham para uma linha de modernização da gestão acadêmico-administrativa com o intuito de fazer com que os processos específicos para cada tipo de atividade sejam inovados e sejam realizados com atenção às legislações vigentes referente a cada uma dessas atividades. Verifica-se, ainda, que os conhecimentos que os projetos propõem levam a habilitar os servidores a realizarem suas práticas com planejamento e assim otimizar os recursos públicos. Conclui-se que é um objetivo que ambiciona integração entre diversas formas de planejamento para melhor utilização dos recursos públicos com a finalidade de subsidiar todo o funcionamento seja este acadêmico ou administrativo.

**Objetivo 7: Promover ações para educação e inclusão social de pessoas portadoras de necessidades especiais**

**QUADRO 14:** Descrição do Objetivo 7

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Inclusão de portadores de necessidades especiais,  - Educação Inclusiva.	Universidade Cidadã	Curso de Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS I e II	Conhecer a estrutura e especificidades da Língua Brasileira de Sinais - Libras e utilizá-la nos ambientes da UFPB, estabelecendo comunicação básica com pessoas surdas.

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O objetivo 7 aborda uma competência que embora pareça específica, não é, pois existe toda uma necessidade para com a comunidade acadêmica em adquirir conhecimentos que promovam a inclusão de portadores de necessidades especiais com a finalidade de perceber habilidades que proporcione responsabilidade social e inclusiva. Este programa e consequente projeto de capacitação tem o intuito de trabalhar a cidadania do servidor promovendo um melhor atendimento para pessoas que necessitem de auxílio especial, além disso, é o tipo de demanda que todo ambiente organizacional necessita. A figura 19 apresenta os elementos essenciais para a obtenção da competência relacionada nesse objetivo:

**FIGURA 19:** Elementos das competências requeridas no objetivo 7

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	Estabelecimento de comunicação com pessoas deficientes auditivas	Utilizar LIBRAS nos ambientes organizacionais

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O programa pretende viabilizar a aprendizagem da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS para aguçar no servidor a habilidade de se comunicar com pessoas deficientes auditivas por meio da utilização da língua apreendida.

Apesar de ainda incipiente por abordar apenas uma forma de necessidade especial, verifica-se que a gestão de formação continuada do servidor tem se preocupado com a inclusão social não apenas de servidores que precisem desse atendimento, mas também ao público em geral que são consumidores dos serviços da UFPB e precisam dessa atenção diferenciada, além disso, como instituição pública federal precisa democratizar sua prestação de serviços, promovendo atendimento a todos.

### **Objetivo 8: Fomentar ações para o estímulo ao desenvolvimento da produção científica de servidores**

**QUADRO 15:** Descrição do Objetivo 8

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Estímulo à atividade científica;  -Produção do conhecimento científico.	Estímulo à Produção Científica	Elaboração de Trabalhos Científicos	Elaborar Trabalhos Científicos para fins de apresentação acadêmica (trabalho de conclusão de curso ou pós-graduação) e fomento à pesquisa e iniciação científica.
		Elaboração de Projetos de Pesquisa	Elaborar projeto de pesquisa para fins de apresentação acadêmica (trabalho de conclusão de curso ou pós-graduação) e fomento à pesquisa e iniciação científica.
		Curso de Inglês instrumental e proficiência	Demonstrar a capacidade de leitura/interpretação de textos técnico-científicos da língua inglesa para produção de trabalhos acadêmicos.

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O objetivo 8, apresentado no quadro 15, associa-se com propostas de qualificação do servidor apresentadas pelo PCCTAE e ratificadas pela PNDP e pelo PDICTAE. É um conjunto estrutural que trabalha com a formação do servidor para o preparar para qualificação

como graduação e pós-graduação. A UFPB possui o PQI já apontado no objetivo 3 que delinea programas de qualificação do servidor em diversos níveis de educação formal.

A gestão de formação continuada do servidor TAE da UFPB constatou através do LNC que os servidores precisavam adquirir competências que viabilizassem a elaboração de trabalhos científicos e projetos de pesquisa trazendo dessa forma um estímulo à atividade científica e a construção de conhecimento pelo próprio corpo técnico-administrativo. A figura 20 expõe os elementos formadores das competências que são requeridas pelo objetivo 8:

**FIGURA 20:** Elementos das competências requeridas no objetivo 8

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
<div>Trabalhos Científicos</div> <div>Projeto de Pesquisa</div> <div>Inglês Instrumental</div>	<div>Produção Científica</div> <div>Leitura/Interpretação de textos técnicos-científicos em língua inglesa</div>	<div>Elaborar textos/projetos de pesquisa</div> <div>Ler e interpretar textos técnicos/científicos na língua inglesa</div>

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Os projetos foram elaborados para promoverem aprendizagem referente aos principais conceitos que envolvem produção científica e como utilizá-los para elaboração de projetos de pesquisa de qualidade e assim possibilitar ao servidor participar de qualificações propostas pelo próprio PCQ a exemplo dos projetos do objetivo 3 ou participar de programas da instituição que tenham convênio através do PQI ou até mesmo de programas que não façam parte do PQI ou externo à organização.

A construção de conhecimento é objetivo precípuo da UFPB, sendo a participação de servidores em programas de pós-graduação ou de graduação alternativas essenciais para a qualificação dos serviços prestados à sociedade por meio do desenvolvimento dos servidores.

### **Objetivo 9: Fomentar ações de capacitação para difusão das novas tecnologias da informação e comunicação**

**QUADRO 16:** Descrição do Objetivo 9

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Gestão estratégica da Informação;	Sistemas Integrados de Gestão da UFPB	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas	Utilizar o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, operando-o de modo eficiente e eficaz.
		Sistema Integrado de	Operar de maneira eficaz e eficiente o



- Gestão da Informação e Capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação.		Gestão de Atividades Acadêmica	sistema da Biblioteca de acordo com o seu perfil de acesso.
		Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos	Utilizar o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos operando-o de modo eficiente e eficaz.
	Informática para Servidores	Informática Básica e Avançada	Utilizar adequadamente os recursos dos computadores, operando adequadamente os principais softwares aplicativos (editores de textos, planilhas e gerenciadores de apresentação).

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

A UFPB implantou novos sistemas de informação e tecnologia são eles: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGRH), Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) e Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Nesse contexto, observou-se que existia a necessidade de promover projetos, elencados no quadro 16, que desenvolvessem a aprendizagem para utilização dessa tecnologia da informação e assim contribuir de forma eficaz e eficiente para alcance das metas institucionais. A figura 21 mostra os elementos balizadores para o nono objetivo de planejamento da gestão de formação continuada da UFPB:

**FIGURA 21:** Elementos das competências requeridas no objetivo 9

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Sistema Integrado de Gestão de Pessoas		
Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas	Operacionalidade dos sistemas de informação e tecnologia organizacional	Utilizar sistemas de informação e tecnologia com eficiência e eficácia
Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos		
Informática Básica e Avançada	Operacionalidade de recursos de informática	Utilizar recursos de informática adequadamente

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Para a construção dos projetos do objetivo 9 a gestão pretendeu alcançar conhecimentos de cada um dos sistemas de informação e tecnologia que atualmente estão sendo utilizados e implantados pela UFPB. A maior parte do levantamento das necessidades de capacitação indicou que os servidores demandam substancialmente de aprendizagem para fins de utilização dos sistemas. Dessa forma, a instituição oferta eventos de capacitação que



viabilizam esse conhecimento e assim proporcionam habilidades de práticas de operacionalidade fazendo com que os servidores possam otimizar suas atividades utilizando esses recursos de tecnologia da informação com eficácia e eficiência alcançando as metas institucionais.

Além dos sistemas, outro projeto que abarca recursos de informática são os projetos de informática básica e avançada, pois uma grande parte das atividades realizadas na organização demanda conhecimentos dessa forma de recurso e por isso existe a necessidade dos servidores adquirirem competências para a melhor utilização desses materiais.

### **Objetivo 10: Realizar eventos de capacitação visando à melhoria da comunicação interna e externa da UFPB**

**QUADRO 17:** Descrição do Objetivo 10

DIRETRIZ/ LINHA DE DESENVOLVIMENTO	PROGRAMAS	PROJETOS	COMPETÊNCIAS
- Gestão da Comunicação Interna e Institucional;  - Comunicação e Divulgação Institucional	Gestão da comunicação na UFPB	Linguagem, Redação e Comunicação Institucional	Aperfeiçoar a capacidade de expressão verbal, escrita e a leitura, tendo como base e finalidade a redação e comunicação institucional
		Português Instrumental	
		Elaboração de Pareceres/ Despachos Técnicos	Produzir Pareceres, expressando ideias de forma clara, precisa, concisa, aplicando-as ao contexto organizacional tornando a redação desses documentos mais eficazes.
		Oficina de Elaboração de Manuais	Elaborar um Manual que se destine a regulamentar os procedimentos de trabalho uma instituição.

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

O objetivo 10, descrito no quadro 17, apresenta a atenção da gestão de formação continuada dos servidores TAE's da UFPB quanto à comunicação institucional ao desenvolvimento de competências que promovam uma comunicação institucional eficaz, pois a UFPB reconhece que uma comunicação realizada de forma eficaz produz agilidade no andamento das atividades organizacionais, principalmente na UFPB que possui uma estrutura complexa devido sua dimensão e atual comprometimento com a reestrutura da expansão universitária. A figura 22 expressa os elementos formadores das competências do objetivo 10:

**FIGURA 22:** Elementos das competências requeridas no objetivo 10

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
<div>Linguagem</div> <div>Comunicação Institucional</div> <div>Português Instrumental</div>	<div>Aperfeiçoamento da capacidade de expressão verbal, escrita e leitura</div>	<div>Elaborar documentos oficiais com redação eficaz</div> <div>Promover a comunicação institucional</div>

**FONTE:** Elaborado a partir de UFPB (2014; 2015).

Os projetos elaborados para atenderem o objetivo 10 têm por finalidade obterem conhecimentos de linguagem, comunicação institucional e português instrumental, pois estes são aspectos que precisam ser trabalhados juntos aos servidores da UFPB para que possam adquirir habilidades em aperfeiçoarem suas capacidades de expressão sejam essa falada e/ou escrita e assim favorecer na elaboração de documentos oficiais promovendo, desta forma, uma comunicação institucional eficaz.

Um dos projetos elencados no objetivo 10 é a “Oficina de Elaboração de Manuais”. Este material tem o intuito de regulamentar procedimentos e padronizar processos realizados por toda a instituição. É interessante observar que a elaboração de manuais permite a institucionalização de conhecimento, além disso, como requer a padronização de processos isso pode ser uma forma de reduzir os desperdícios e ainda possibilitar a qualidade dos serviços prestados.

Nota-se que os eventos de capacitação desenvolvidos pela gestão de formação continuada de TAE’s da UFPB possuem um desenho curricular com base na descrição de competências com seus objetivos voltados ao alcance das competências descritas e todo o conteúdo que norteia as capacitações tem como foco o trabalho.

A gestão de formação continuada dos servidores TAE’s da UFPB produz um plano no qual se pode identificar aspectos de uma trilha para atingir um certo ponto de uma Organização Aprendente. Os gestores tentam alinhar as competências institucionais com as demandas que a própria sociedade no contexto de mudanças solicita. Como Finger e Brand (2001) afirmam que para sobreviver a esse contexto uma possibilidade é procurar tornar-se uma OA.

Ações de capacitação apresentadas nos objetivos 1, 4, 5 demonstram que as capacitações de alguma forma tendem a internalizar no servidor a missão e a visão da

instituição sob forma de revitalização da cultura institucional e a aprendizagem voltada para os valores, princípios e políticas institucionais, esses eventos de capacitação, inclusive, têm como público alvo não apenas servidores antigos, mas sobretudo servidores novos na UFPB.

O objetivo 1 enfatiza através de seus projetos que a universidade tem se preocupado na formação de servidores para atuarem junto com a gestão nos cursos de capacitação sejam como instrutor, coordenador ou tutor à distância. Esse projeto é de grande valia para que o pessoal envolvido nos projetos de capacitação possam compreender o que de fato a instituição deseja nos cursos. A figura do coordenador tem sido usada como um dos colaboradores a incentivar os participantes a realizarem e a concluírem os cursos e isso é trabalhado nos eventos voltados para esse público, como ratificou o Gestor: “[...] uma ideia foi transformar o coordenador de curso como uma pessoa que tivesse esse trabalho de incentivo”. A figura do AGP também tem sido capacitado para de fato representarem a gestão de pessoas em seu local de trabalho, seria o integrador da PROGEP com demais unidades organizacionais e para isso tem sido treinado constantemente a fim de adquirirem competências para a boa realização de suas atividades. O mesmo ocorre com os servidores que ocupam cargo de gestão, para esse público são ofertados projetos de capacitação que tem como objetivo lhes atribuírem competências para desenvolverem a atividade de gerência conforme metas institucionais. Nesse sentido, a UFPB pretende fortalecer sua visão compartilhada criando identidade comum entre pessoas diferentes, mas que devem possuir um objetivo comum que é o crescimento da UFPB.

Outra disciplina trabalhada por Senge (2014) e que pode ser identificada no plano de formação em estudo é o domínio pessoal sob forma de motivação à aprendizagem. O objetivo 3 e 8 traz um estímulo aos servidores para que possam continuar a aprender ao longo da vida. O objetivo 8 ainda oferta cursos que dão aos servidores competências para que possam desenvolver projetos de pesquisa e assim participarem de cursos a nível de mestrado e doutorado produzindo a qualificação do servidor e consequentemente ao seu trabalho.

Quanto ao componente modelos mentais é pouco ou quase nada identificado. Nota-se que os cursos são direcionados ao trabalho e sem pretensão de desenvolver senso crítico ou reflexivo ao servidor, como pode ser comprovado pela fala dos entrevistados no quadro 18. E pelo que se verifica é que essa lacuna é de certa forma percebida pelos servidores que pelo discurso concordam que cursos reflexivos e que levassem ao senso crítico para impactarem seus modelos mentais (visão de mundo) seriam interessantes.

Uma tecnologia componente que precisa ser fomentada é a Aprendizagem em Equipe. Percebeu-se que essa forma de aprendizagem não é estimulada pela instituição. Esse fato pode

ser constatado na fala dos entrevistados e percebido com ênfase nas falas descritas no quadro 18:

**QUADRO 18:** Perspectivas dos servidores quanto à Aprendizagem em Equipe

Sujeito	Fala
AGP 3	[...] <b>a gente discute o que aprendeu algumas vezes quando se tem tempo</b> e passa, para o outro, a parte escrita ou alguns slides que recebeu, se eles tiverem interesse, alguns têm.
AGP 4	<b>O compartilhamento do conhecimento ocorre, mas ela não é feita de maneira ativa</b> , pelo menos no setor que eu estou, não existe um confronto do que aconteceu, não há uma reunião específica com a divulgação do aprendizado. <b>Ela é feita de maneira bem passiva no transcorrer do dia a dia nas atividades.</b> Tipo: a situação exige e aí você mostra o conhecimento novo para a atividade, aí uma ou outra vez eu digo: “eu aprendi lá, é bom, é interessante”, e até incentivo caso a pessoa queira, principalmente se for no mesmo ramo de atividade, a fazer a próxima capacitação na área.

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015).

Dessa forma, considera-se que essa disciplina defendida por Senge (2014) não tem sido de fato desenvolvida pela gestão de formação do servidor. Não existe registro de projetos de capacitação que por ventura estimule essa forma de aprendizagem e pelo relato dos AGP's pode-se inferir que não ocorre a prática de discussão do aprendizado adquirido no âmbito das unidades organizacionais, a não ser de forma pontual, como é o caso do AGP 4 que ressaltou que essa prática ocorre quando da necessidade de ser usado determinado conhecimento. Vale destacar que ambos AGP's refletiram bastante para responder ao questionamento o que leva a confirmar que esse compartilhamento pouco é realizado.

Em relação ao pensamento sistêmico que é a disciplina que reúne as demais tornando a visualização da organização como um todo ainda não pode ser realçada na UFPB. Segundo Senge (2014), essa tecnologia componente é formada pelas demais tecnologias e a organização ainda é incipiente na busca por uma OA, identificando cada uma delas de forma bem discreta. No entanto, pode-se depreender que existem caminhos sendo trilhados para mudanças substanciais através da aprendizagem organizacional.

Assim, de acordo com os projetos de eventos de capacitação apreciados, e com o PCQ 2014-2015 os cursos são realizados de forma modular e em sua maioria na modalidade presencial ou semi-presencial. As aulas possuem formato de aulas expositivas. Em relação a esse contexto todos os entrevistados AGP's fizeram referência ao formato de aula e ao tipo de conteúdo abordado durante a realização dos eventos de capacitação como o quadro 19 apresenta:

**QUADRO 19:** Formato dos cursos segundo os AGP's

Sujeito	Fala
AGP 1	Os cursos são feitos de <b>forma tradicional</b> , eu gosto muito quando usa <b>dinâmica de grupo</b> , <b>porque você escuta o ponto de vista do outro</b> . [...] as capacitações são bem instrutivas e <b>pouco reflexivas</b> , traz mesmo capacitações para a atividade na instituição. [...] se bem que a <b>PROGEP tem trabalhado algum conteúdo reflexivo</b> , mas na semana do servidor mesmo, como por exemplo a saúde do servidor.
AGP 2	São <b>aulas expositivas</b> com algumas discussões em sala. Mas <b>o último que eu fui</b> que foi no treinamento de AGP <b>foi muito produtivo porque o formato mudou</b> , a pessoa de cada setor específico da PROGEP ia lá mostrava pra gente aquele assunto do seu setor. <b>Foi muito produtivo porque era uma pessoa que tinha o domínio prático do assunto, não era só domínio da teoria, mas prático também</b> . Era coisa que a gente trabalhava no dia a dia, <b>então foi muito produtivo</b> .
AGP 3	[...] algumas <b>aulas que são muito tradicionais</b> , e aí fica bem cansativa e eu não gosto. [...] <b>bem, os cursos que eu tenho feito tem um caráter bem instrutivo, reflexivo não</b> . Talvez um curso reflexivo sairia bem do foco profissional. [...] <b>agora, eu acho que seria muito importante cursos reflexivos</b> , seria uma abordagem que a universidade teria que está tomando, pois existem cursos nesse formato <b>e que podem chamar a atenção de gente que não está querendo fazer os cursos por achar que é só instrutivo, só voltado para o trabalho</b> , para usar só para esse fim, ou seja, para instituição, para seu trabalho. <b>Eu acho que talvez isso seria uma maneira de tentar cativar mais pessoas para fazerem as capacitações</b> . Eu acho muito importante isso aí.
AGP 4	Mas na maioria são <b>aulas expositivas e a gente fica mais passivo</b> mesmo ao conhecimento, né? [...] <b>São conteúdos com intuito instrutivo, bem profissional</b> . Agora, eu acho que <b>deveriam ter mais cursos que levassem à reflexão da vida pessoal, provocando a visão crítica ou mexer mesmo com as pessoas</b> .

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015).

Assim, os relatos demonstram que a aprendizagem que tem sido desenvolvida para com os servidores da UFPB tem um cunho apontado para a racionalidade instrumental, visto que o conhecimento tem sido colocado de forma passiva, embora pressupõe-se que o levantamento das necessidades de capacitação tenham sido originadas a partir dos servidores. No entanto, a gestão tem adotado uma metodologia pouco comunicativa, visto que esses formulários têm chegado aos setores com as competências e ações de capacitação já delineadas, conforme Apêndice C. Esses formulários são elaborados de acordo com LNC e necessidade de dimensionamento de pessoal feitos anteriormente e com as metas dispostas no PDI, como já mencionado. Além de um formato passivo nos conteúdos, parece certo afirmar que as capacitações também possuem um planejamento de racionalidade instrumental.

De acordo com os dados apresentados verifica-se que os eventos de capacitação da UFPB possuem vínculo com uma perspectiva instrutiva voltada para a qualidade do serviço e pouco voltada para a qualidade de vida do servidor. Embora o conjunto estrutural 2 mostre que existe a preocupação em desenvolver não apenas serviços de qualidade, mas estes serviços atrelados a uma boa qualidade de vida do servidor, no entanto, esses eventos de capacitação são realizados em formatos de palestras e muitos dos quais ocorrem apenas na semana do servidor, como lembrou o AGP 1, com exceção do curso “Preparação para Aposentadoria” que tem sido muito bem avaliado nesse sentido, afirma o AGP 2:

Agora, teve um que eu não participei, mas acompanhei de perto e aí **teve esse efeito muito presente e que foi muito relatado foi o “Curso de Preparação para Aposentadoria”**. Então, eu estava como coordenadora do cursos, então eu estava muito presente, quase todo dia, **então no encerramento nós tivemos vários relatos de como esse curso foi impactante para a questão da visão da vida deles**. Mas como participante não, porque eu não estava inscrita nesse curso. **Mas eu acho interessante que existam cursos voltados para a vida das pessoas** (AGP 2).

Pode-se afirmar, conforme fala do AGP 2, que cursos nesse sentido tendem a impactar a vida dos servidores de forma reflexiva e são muito bem recebidos, talvez falte a UFPB investir mais em eventos de capacitação que possam sensibilizar o mundo da vida dos servidores num aspecto de valores e reflexão do ser.

Observa-se nas falas, no quadro 19, que quando existe uma proposta que provoca uma ação ativa dos participantes nos cursos isso é visto de forma progressiva e enriquecedora, compactuando com aquilo que Habermas defende em razão de ações comunicativas nas quais os sujeitos exteriorizam experiências e ideias dando oportunidade aos agentes de conferir à aprendizagem significação, o que fica ratificado na fala do AGP 2: “Olha só, a questão da convivência da gente **ouvi o ponto de vista do outro, eu acho isso muito enriquecedor**”. Para o autor “o acervo de saber em termos de mundo da vida está referido, de diferentes maneiras, à situação do sujeito que faz experiências” (HABERMAS, 2012b, p.234) e esses sujeitos precisam compartilhar intersubjetivamente esse conjunto de saberes de forma a construir uma aprendizagem efetiva através do diálogo e da discussão, como atenua Senge (2014).

As pessoas precisam e querem ser ouvidas de forma a colaborarem com seus saberes na construção de sua própria aprendizagem. É interessante ressaltar que no formulário de LNC enviado as unidades organizacionais há um campo no qual podem ser sugeridos outras necessidades, e segundo o AGP 1 uma de suas solicitações foi atendida o que o deixou extremamente entusiasmado em participar do evento de capacitação e ainda estimular colegas de trabalho em realizar, inclusive, ao relatar o fato o servidor se emocionou, isso leva a inferir o quão a participação do servidor na gestão o motiva, pois provoca uma significação na sua aprendizagem o que Senge (2014) defende como sendo uma visão compartilhada, é o servidor sentindo-se parte da missão da organização e ao mesmo tempo a organização aguça o domínio pessoal do servidor, ou seja, a vontade de aprender para desenvolver o saber laboral.

Nesse sentido, percebe-se que o modelo político de gestão de pessoas tem realmente impacto para o rendimento do servidor, pois ele se torna parte da gestão, não apenas é um sujeito passivo a ordens, mas é coparticipante no crescimento institucional ao que concerne ao planejamento, à gestão, depreendendo uma racionalidade comunicativa. O quadro 20 mostra a

perspectivas dos servidores quanto sua participação no planejamento de seu próprio desenvolvimento:

**QUADRO 20:** Perspectiva dos servidores quanto à participação no planejamento de planos de capacitação

Sujeito	Fala
GESTOR	[...] mas eu gostaria que essa participação na elaboração do plano voltasse a ser como nas primeiras que a gente fez. Que <b>a gente chamava um representante de cada unidade organizacional para participar da elaboração do plano</b> . Poderia ser o AGP. A gente sabe que a quantidade é muito grande, mas <b>é muito bom trabalhar quando a gente ouve a base, é muito bom trabalhar assim. Porque eu acho que trabalhar capacitação por competência, cada vez mais você tem que ir ao encontro das pessoas, ouvi mais as pessoas</b> para trazê-las para perto. <b>Por que quem sabe nós poderemos até encontrar mais alternativas para resolver essa evasão.</b> [...] <b>Porque a construção essa sim deveria ser com as unidades, porque essas sim é que fazem o dia a dia, quem bota o barco para andar, quem bota fogo na fogueira para o trem andar. Seria bom um representante de cada unidade mesmo, todos sentarem mostrarem as ideias, apresentarem as necessidades e a partir dali elaborar nosso plano, aí a gente teria uma visão de fora de como melhorar.</b> Outra coisa, como o plano tem um tempo de dois anos, esse encontro não seria todo ano, mas sim no momento de elaborar o plano para cada dois anos. Então como ele tem essa durabilidade, expande o exercício. <b>Seria interessante trabalhar com vários agentes na elaboração do plano.</b> Teria o estágio que você consulta as pessoas e depois vai reunir uma equipe para elaborar o plano, para costurar aquela colcha. <b>Eu acredito que sairia um produto melhor com a cara da instituição.</b>
AGP 2	<b>Eu não vejo participação</b> , talvez por várias falhas, no alto da minha ignorância, talvez o meu ponto de vista não seja o correto. Eu não sei se todas as unidades quando recebem essa solicitação de se manifestar quais são os cursos que pretendem fazer, se essas unidades consultam esses servidores e essas chefias como a gente fez aqui. Então, <b>pela percepção que eu tenho é que vem de cima para baixo que não tem uma participação efetiva, um meio eficaz para o servidor hoje expor essas necessidades. Mas hoje a realidade é que não existe participação ainda. A minha expectativa é que hoje isso melhore através desse sistema do plano de trabalho. Porque o programa quer saber quais são os cursos interessantes que deve ser feito tanto do ponto de vista do servidor como da instituição.</b> Pode ser que o sistema ajude a ver tanto a necessidade de cursos genéricos como de específicos, né? [...] <b>Eu acredito que se isso existisse a nossa participação seria algo muito rico e produtivo com a participação dos AGP's, pois eles estão mais próximos dos servidores, então seria mais uma ferramenta de detectar as necessidades e fazer esse intercâmbio entre os servidores e a PROGEF.</b>
AGP 3	<b>A PROGEF podia chegar mesmo no setor conversar com os servidores e ver as necessidades. Uma alternativa era juntar os AGP's, porque a gente conhece quem trabalha com a gente, aí levaríamos as necessidades de cada um do setor e participaríamos da elaboração do plano junto com a DECP.</b> Eu acho que existe tanta evasão exatamente porque não existe essa participação, talvez se existisse não teria tanta evasão. Porque a administração faz mais lá o plano e não pegam a opinião do público que vai fazer os cursos.
AGP 4	[...] uma ideia boa seria a participação dos AGP's na elaboração desse plano já que a gente é um pezinho da PROGEF em cada setor, acho que isso seria uma ideia boa, seria interessante. Sabe por quê? Vou fazer a analogia do jogo do xadrez, que é aquela clássica, quando você está inserido naquele ambiente você não vê a melhor jogada, agora se tiver uma pessoa de fora olhando aquele lance vai tá vendo melhor as jogadas, os lances, as próximas passadas. <b>Então, talvez quando a PROGEF tá muito fechada ali naquele ambiente ela está até vendo coisas legais, mas talvez se tivesse um olhar por fora que aí os AGP's trariam junto com o setor poderia dar algumas informações que o pessoal que está ali preso não está enxergando.</b> Eu acho isso interessante para dar um ar novo ali dentro.

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015).

Verifica-se que desde o Gestor até os quatro AGP's todos apresentam determinada insatisfação com a forma de planejamento da gestão de formação continuada da UFPB e demonstram interesse em um formato participativo. O próprio Gestor reconhece que a

consulta às bases seria uma alternativa de edificar um plano com a cara da instituição, para ele o modelo de gestão que tem sido implantado baseado em competências precisa da colaboração de todos para ser eficaz, inclusive o Gestor e o AGP 3 acreditam que o número de evasão pode estar relacionado com essa passividade e que o diálogo e a discussão de todos podem trazer nova ideia para solucionar essa problemática. Seria o que Habermas chama da construção de espaços públicos os quais constituem-se lugar sensível às demandas, nessa situação, da gestão de formação dos servidores para a partir do consenso chegar a alternativas que tornem essa gestão de formação efetiva.

Outro ponto a ser ressaltado é que essa gestão surgiu dentro desses espaços, como foi visto na seção anterior, e nesse sentido é perceptível que o Gestor que participou daquele momento identifica que é uma boa opção metodológica na preparação dessa gestão. Uma possibilidade para este feito seria a participação do próprio AGP que foi uma função criada dentro da UFPB para realizar atividades de gestão de pessoas em cada unidade organizacional. Como pode ser percebido, todos os entrevistados acreditam que o AGP é aquele servidor que conhece seus pares, em seus devidos ambientes de trabalho, e assim podem colaborar de forma a obter bons resultados quanto ao resgate das demandas de capacitação de cada sujeito e junto com a DECP elaborar um plano de capacitação que realmente impulse o servidor a aprender, é o estímulo ao domínio pessoal.

Dessa forma, a próxima seção tem como finalidade abordar a forma de avaliação realizada pela gestão de formação. Como já mencionado, a gestão por competência tem seu ciclo fechado com a avaliação de desempenho<sup>35</sup>.

#### **4.2.2 Avaliação de Desempenho na Gestão de Formação Continuada dos Técnico-Administrativos**

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

---

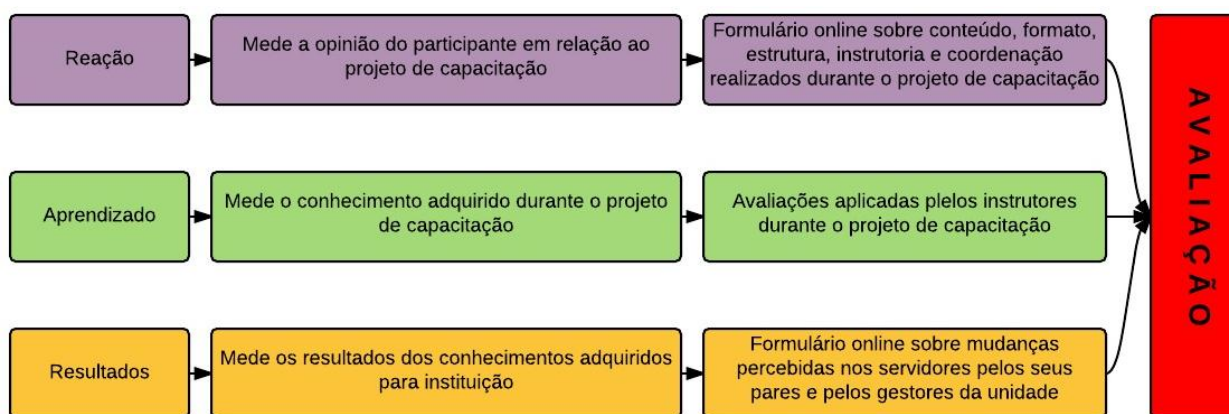
<sup>35</sup> A avaliação de desempenho realizada na UFPB tem como público-alvo os servidores técnico-administrativos e os servidores docentes em cargo de gestão (coordenação ou chefia, independente de fazer jus a gratificação). No entanto, esse estudo ateve-se em abordar apenas ações de avaliação de desempenho voltada para o servidor da categoria técnico-administrativo.



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<sup>36</sup> 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. A avaliação ocorre sob quatro aspectos conforme descrito na figura 23

**FIGURA 23:** Aspectos da Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos da UFPB



**FONTE:** Elaborado a partir de dados da pesquisa (2015).

Observa-se que a avaliação ocorre em três aspectos: reação, aprendizado e resultados. Quando ocorre um evento de capacitação realizado pela gestão de formação do servidor o mesmo deve realizar a avaliação daquele evento sobre conteúdo, o formato, estrutura, instrutoria e coordenação. Essa avaliação sob o aspecto de reação é a forma como a gestão pode analisar os pontos fortes e fracos daquele projeto e a partir desse *feedback*, que segundo o Gestor é uma avaliação imediata, poderá projetar mudanças para tornar a aprendizagem satisfatória. Para uma avaliação do aprendente são realizadas avaliações de diversos formatos: provas, seminários, dinâmicas, entre outros, para que haja uma medição do conhecimento adquirido naquele evento de capacitação, o que pode indicar se os objetivos da capacitação foram alcançados, é o aspecto do aprendizado. E por fim a avaliação sob o aspecto de resultados significa o impacto daquela capacitação para instituição. O conjunto desses aspectos formam a avaliação de desempenho. Pode-se afirmar que os dois primeiros aspectos possuem uma ligação do aprendente com o curso de forma direta, já o aspecto terceiro denota

<sup>36</sup> Esse estudo preocupou-se em demonstrar como ocorre a avaliação de desempenho no âmbito da gestão de formação continuada dos servidores TAE's da UFPB e não nos resultados dessa avaliação. É prudente informar que foi no ano de 2015 que se iniciou a implantação desse formato de avaliação e por isso sem resultados de indicadores para uma análise de resultados. Assim, a proposta foi ater-se no formato de avaliação.

um processo mais complexo e está vinculado a relação do aprendente com a instituição, é o reflexo da aprendizagem do indivíduo na aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, percebe-se que a avaliação sobre o aspecto de resultado está inserida no processo de gestão de desempenho. A gestão de desempenho é constituída por três etapas: planejamento, acompanhamento, validação e avaliação.

O planejamento é a etapa na qual a equipe da unidade organizacional empreende discussões para elaborar o plano de trabalho setorial, bem como o plano de trabalho de cada indivíduo que compõe a equipe, discutem ainda, sobre definições de atribuições, processos de trabalho, metas e competências individuais e do ambiente organizacional, tudo isso com base no PDI e normas da UFPB. Já o acompanhamento é uma etapa na qual a equipe delibera sobre planos de ação de desenvolvimento seja este formal ou não-formal com o intuito de apurar competências individuais e coletivas que são necessárias para cumprimento do plano de trabalho projetado na etapa de planejamento. Observa-se que a partir do plano de trabalho a equipe deve selecionar projetos de capacitação que possivelmente, conforme sua construção, poderá promover o aprimoramento ou até mesmo desenvolver competências necessárias para a realização de tarefas, dessa forma, nota-se que existe um alinhamento entre desenvolvimento de competências e desempenho.

A etapa de avaliação é exatamente o aspecto sob resultado, é nessa fase da gestão de desempenho que os pares, a chefia imediata e o próprio servidor responderá a um formulário eletrônico atribuindo indicadores numéricos quanto a sua atuação como servidor. Nessa fase, poderão ser percebidas as competências individuais que foram aprimoradas bem como aquelas que foram adquiridas, e como já mencionado, as capacitações em muito contribuem para esse crescimento, na verdade, constituem-se como uma das principais possibilidades para esse fim. E por fim a validação que consiste numa fase na qual a equipe analisará os registros negativos e positivos da avaliação de desempenho e assim iniciando um novo ciclo aparando as arestas deixadas e potencializando os pontos fortes diagnosticados.

Nota-se que a proposta de gestão de desempenho possui uma racionalidade comunicativa perpassando pelo mundo da vida partindo da premissa que o plano de trabalho e a elaboração das ações que poderão suscitar competências individuais aos servidores são definidos com base em discussões em equipe possibilitando aos resultados serem produtos de consenso e entendimento por parte dos participantes. Segundo os entrevistados, os planos de trabalhos não foram discutidos pela equipe, como definiu a proposta de planejamento, mas inseridos no sistema pelos gestores, e cada servidor precisava validar as afirmativas colocadas pelos gestores.

Essa situação vislumbra um agir orientado para o entendimento, tendo o agir teleológico do gestor que exterioriza sua pretensão de validade ao inserir o plano de trabalho do servidor e usufruindo do mundo social da situação que lhe coloca hierarquicamente acima do outro, no entanto, o outro tem a possibilidade de validar ou não a pretensão do gestor, com base no agir normativo que lhe dar a discricionariedade, como servidor, de poder contestar a pretensão do seu gestor ou realizar o plano de comum acordo.

É interessante perceber, no entanto, que nenhum dos entrevistados entraram em dissenso com relação as pretensões de seus respectivos gestores, embora, não tenham tido reuniões para determinadas discussões, todos afirmaram que os gestores levantaram atribuições e planos de trabalho, bem como assinalaram ações de capacitação que realmente precisavam ser feitas. Assim, pode-se depreender que nesse instante exista uma colonização do mundo da vida, da situação, pelo mundo sistêmico, quando o poder hierárquico do gestor seja levado em consideração pelo servidor subordinado. Verifica-se na fala dos servidores uma certa timidez ao abordar o assunto o que infere à situação uma real ação de racionalidade instrumental. Bem, se a gestão de formação do servidor TAE da UFPB lança uma proposta que tem na sua essência um modelo político de gestão, é porque acredita numa concepção democrática e participativa, nesse sentido deve depreender de instrumentos ou até mesmo de capacitações que internaliza nos servidores de modo geral e sobretudo nos gestores essa forma de agir. E assim como Mascarenhas e Vasconcelos (2004) e Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) e Habermas (2012) e Senge (2014), a gestão pautada num modelo político, no agir comunicativo e na aprendizagem em equipe, essa é a que sobrevive em meio as mudanças globais.

Após identificar o surgimento da gestão continuada dos servidores TAE's da UFPB, bem como averiguar como essa gerência ocorre desde o seu planejamento até a avaliação de desempenho dos servidores, a próxima seção preocupou-se em analisar a percepção dos servidores em relação à aprendizagem sob a ótica do mundo vivido e do mundo sistêmico com base na Teoria da Sociedade defendida pelo filósofo Habermas.

#### 4.3 “ENTRE O MUNDO VIVIDO E O MUNDO SISTÊMICO”: COMPREENDENDO A PERCEPÇÃO DA APRENDIZAGEM POR PARTE DOS SUJEITOS

Na seção 4.1 foi identificado o surgimento da gestão de formação continuada dos servidores TAE's da UFPB que foi empreendida de forma relevante a fim de atender exigências legais como o PCCTAE, PDICTAE e a PNDP. Estas normas exigiram dos órgãos

públicos federais, sobretudo as IFES que implantassem uma gestão baseada em competências que tem por definição a gestão de capacitação como alternativa para o desenvolvimento dessa forma de gerência em prol do alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a UFPB sentiu necessidade de realizar medidas que viabilizassem essa ação, dando início a construção de uma gestão de formação continuada voltada para o servidor. Mas o servidor gostaria de adquirir novos conhecimentos? Tinha intenção de desenvolver-se?

O PCCTAE normatiza o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das IFES e nele existem dois instrumentos que de alguma forma impulsionou aos servidores a busca pelo desenvolvimento, são eles: a progressão por capacitação <sup>37</sup>e a progressão por mérito<sup>38</sup>. A demanda de crescimento através de desenvolvimento de projetos de aprendizagem era notório, no entanto foi preciso criar instrumentos de estímulos para que os servidores buscassem essa aprendizagem.

Como foi identificado na seção 4.1, mesmo antes de serem postuladas essas normas a UFPB mantinha programas de treinamentos voltados para o servidor, não organizado como ocorre atualmente, mas já existiam ações nesse sentido, no entanto, segundo o Gestor os servidores da DSA procuravam “desesperadamente” os demais colegas para participarem dos cursos, mas não tinham sucesso devido à falta de interesse por parte dos técnico-administrativos em aprender.

Mas o que se observa é que o servidor começa a demonstrar interesse em aprender para melhor desempenhar suas atividades a partir dessas normas, também, o que tudo indica que isso se deve aos mecanismos financeiros que motivam os servidores a se desenvolver e assim crescerem dentro dos padrões de vencimento que o PCCTAE dispõe, pois segundo o PCCTAE, o servidor desenvolve-se na carreira quando realiza capacitações. Será que o mundo da vida (saber/conhecer) do servidor é colonizado pelo mundo sistêmico (dinheiro/poder) quando na escolha em desenvolver-se na carreira?

De acordo com o relatório de gestão da UFPB de 2008 <sup>39</sup>o quantitativo de servidores capacitados foi de 1432, demonstrando assim que nos primeiros anos da construção da gestão de formação do servidor, houve um quantitativo considerado, visto que, segundo o Gestor, antes disso não existia uma procura por cursos por parte dos servidores. No entanto, com a publicação das normas que exigiam que as instituições fizessem planos de capacitação articulados com as metas institucionais, essa procura se tornou bem efetiva o que leva a inferir

<sup>37</sup> Progressão por capacitação: é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificado de Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado. Fonte: PCCTAE (2005).

<sup>38</sup> Progressão por mérito: é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dois anos de efetivo exercício desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. Fonte: PCCTAE (2005).

<sup>39</sup> O ano de 2008 foi o ano da execução do primeiro plano de capacitação conforme visto na seção 4.1 desse estudo.

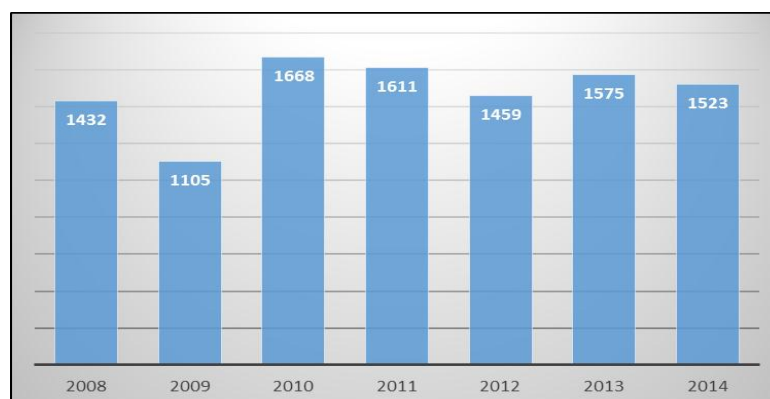
que a demanda por parte dos servidores passou a existir devido aos mecanismos motivacionais que a Lei 11.091/2005 (PCCTAE). A fala do Gestor explicita bem esse contexto:

Era impressionante, porque se tinha tudo, mas as turmas eram pequenas **porque as pessoas não queriam fazer as capacitações**, os servidores não queriam as capacitações. Então assim, **quando apareceu a capacitação a partir das políticas de perspectivas no PPCTAE as pessoas procuraram muito os cursos de capacitação, porque sabiam que iam ter uma progressão por capacitação.**

Observa-se nesse contexto que a princípio o interesse em participar dos eventos de capacitação realizados pela UFPB tem uma perspectiva sistêmica que segundo Habermas é uma visão materialista devido às oportunidades que a situação traz, no caso, a progressão por capacitação que traria o “desenvolvimento” expresso financeiramente.

De acordo com o Gestor num primeiro momento a demanda por cursos de capacitações era enorme, ao ponto de ao ser lançado um edital para inscrição em eventos de capacitação antes mesmo do horário estabelecido para início das inscrições<sup>40</sup> “existiam filas e mais filas desde as cinco horas da manhã”. Num segundo momento começou a existir um certo desinteresse pelos cursos presenciais realizados pela UFPB, como pode ser observado no gráfico 2 que foi baseado nas informações contidas nos relatórios de gestão desde 2008 até 2014 no qual constata-se que o quantitativo de servidores capacitados através da própria instituição cresceu e de algum modo tem mantido certa média em participação, no entanto, de acordo com os relatórios de gestão analisados as metas pré-estabelecidas só foram superadas no primeiro plano de capacitação.

**GRÁFICO 2:** Demonstração de quantitativos de servidores capacitados por ano



**FONTE:** UFPB(2008); UFPB(2009); UFPB (2010); UFPB (2011); UFPB(2012); UFPB (2013); UFPB (2014).

<sup>40</sup> Quando dos primeiro planos de capacitação elaborados pela UFPB as inscrições eram presenciais. Apenas a partir do primeiro PCQ 2014-2015 que as inscrições passaram a ser realizadas online.

O Gestor atribuiu o fato desse desinteresse, demonstrado pelo gráfico 2 entre os anos de 2008 e 2009, à concorrência com cursos de capacitação realizados na modalidade à distância, mas que, no entanto, estes cursos não estavam promovendo a aquisição de competências nem tão pouco alimentando o saber do servidor:

O pessoal dizia, “eu não vou fazer curso de capacitação presencial não, porque eu vou ali e pago R\$ 100,00 numa escola à distância e pego meu certificado por lá”. Aí a gente começou a identificar que essas escolas estavam interessadas apenas no dinheiro porque a partir do momento que você paga você tá lá com uma carga de 120 horas, mas você conclui o curso em um dia. **E as pessoas estão interessadas, na verdade, no dinheiro.** Essa é a grande dicotomia da capacitação é que, tudo bem é salutar que a estrutura de benefícios ela perpassa pela capacitação, ou seja, a promoção do servidor por meio da capacitação, é salutar que isso aconteça, mas infelizmente as pessoas se utiliza desse instituto para fazerem da maneira mais fácil possível, “quanto menos esforço eu tiver, quanto menos neurônio eu queimar, melhor”, então acaba que a realidade é essa. (G).

A fala do Gestor ratifica e explica a queda em 23%, entre os anos 2008 e 2009 da participação dos servidores nos cursos realizados pela UFPB. O agravante nesse fato é a motivação exclusivamente financeira tanto das escolas que ofertavam os cursos assim como dos servidores que naquele instante não levaram em consideração a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências. Pode-se depreender dessa situação a colonização do mundo vivido (saber/conhecer) pelo mundo sistêmico (dinheiro), pois assim como afirma Habermas, as pretensões finalistas advindas do mundo sistêmico com seus benefícios se sobrepõem ao mundo vivido sob uma forma colonizadora fazendo o que Habermas afirmou ser a deformação das estruturas simbólicas do mundo vivido submetendo-se aos imperativos sistêmicos. O servidor tende a olhar para o processo de aprendizagem apenas para o seu meio finalístico que é o reflexo financeiro.

Pode-se observar que o Gestor esclarece que não é contra o interesse na mudança de padrão de vencimento por meio da progressão por capacitação, mas participar de eventos de capacitação apenas com esse fim, o que se coaduna com a ideia de Habermas quando reconhece que o mundo vivido e o mundo sistêmico são, indubitavelmente, esferas balizadoras da sociedade, no entanto devem operar lado a lado. É interessante ressaltar que a própria norma traz desenvolvimento como mudança de padrão de vencimento seja este alcançado por certificação em cursos de capacitação ou por tempo de serviço mensurado pela avaliação de desempenho do servidor que reflete na progressão por mérito, inclusive devido ao reflexo financeiro que a progressão por mérito empreende, existem muitas distorções quanto a confiabilidade e fidedignidade das avaliações realizadas, pois os gestores e demais

servidores ficam com receio de avaliar seus colegas de forma a prejudicar essa forma de progressão, residindo nesse fato um grande desafio para a gestão, informou o Gestor.

Nesse sentido, procurou-se saber dos entrevistados a percepção para a escolha de participação em capacitações realizadas pela UFPB, bem como as reais motivações que os levam a procurar essa aprendizagem. O quadro 21 traz essa perspectiva:

**QUADRO 21:** Perspectiva dos servidores para participação em evento de capacitação

Sujeito	Fala
AGP 1	Eu pego também pela questão da carga horária, <b>realmente eu pego os cursos que tem mais carga horária que vai colaborar com a progressão, isso aí vai decidir o meu processo de escolha, entendeu? Quando o curso tem pouca carga horária geralmente eu não pego, porque também não vai colaborar com minha progressão,</b> pois aí o custo e benefício já não é legal, porque vou ter que me ausentar do trabalho e não pegar um curso que tenha uma boa carga horário para eu aproveitar, aí fica ruim. <b>Agora, mesmo quando eu atingir todas as progressões eu vou fazer os cursos porque quero ficar atualizada em relação às minhas atividades aqui.</b>
AGP 2	Eu faço os cursos para aperfeiçoamento porque a gente precisa dessa formação continuada, bem, <b>então toda oportunidade de aprendizagem é muito bem-vinda e nós estamos sempre buscando. Mas a progressão é com certeza um incentivo tangível e objetivo que realmente tem uma influência muito grande,</b> mas quando tem capacitações que são importantes para minha função, mesmo eu não necessitando às vezes daquela carga horária, talvez, eu faço e faria pensando em desempenhar melhor minha atividade. Então assim, <b>mesmo quando terminar minhas progressões, porque ainda não terminou, eu continuarei fazendo os cursos, sabe por quê? Eu sempre gostei de estudar e de conhecer coisas novas, e não demagogia não, de verdade eu gosto. Agora assim, eu posso ficar mais seletiva, pois não terá o estímulo financeiro.</b>
AGP 3	Eu faço os cursos que têm relação com o meu trabalho aqui e também é uma oportunidade de me relacionar com pessoas que não conheço, realmente os cursos me ajudaram muito com no meu relacionamento interpessoal. Hoje em dia, faço os cursos porque gosto mesmo, porque já tenho todas as capacitações, mas antigamente o que mais me influenciava nas escolhas era a progressão, não só isso, claro, mas isso influenciava bastante.
AGP 4	A ideia de fazer capacitação numa resposta bem seca mesmo é mais pelo desenvolvimento funcional, então seria para conseguir uma melhoria, tipo melhoria funcional. Mas também com a ideia de absorver um pouquinho para trazer pro ambiente de trabalho, isso aí seria um segundo ponto. <b>Primeiro para a progressão por capacitação e segundo para trazer pro ambiente de trabalho, realmente a primeira coisa que eu olho é a questão financeira mesmo.</b>

**FONTE:** Dados da Pesquisa (2015).

Observa-se que todos os AGP's apresentaram a progressão por capacitação como sendo um fato que realmente influencia para a escolha do curso e para impulsionar a participarem dos eventos de capacitação, sendo a aprendizagem a ser adquirida como fator secundário. No entanto, com exceção do AGP 4 todos os AGP's afirmaram que quando atingirem o nível máximo de capacitação ainda assim continuarão a participar dos cursos, inclusive o AGP 3 evidenciou que atualmente já participa dos cursos, mesmo já tendo atingido o nível máximo de capacitação.

Nessa perspectiva, nota-se que os servidores consideram fatores, a princípio, relacionados ao mundo sistêmico vislumbrando os fins que nessa situação é aumento monetário de seus proventos, no entanto é perceptível que existe um foco no mundo vivido relacionado ao saber e conhecer, pois a disposição que os levam a participarem dos cursos é

aquela voltada para aprimoramento ou aquisição de conhecimento para melhor desempenhar suas atividades. Pode-se inferir, assim, que existe nesse momento o que Habermas chamou de desacoplamento do mundo vivido em detrimento a colonização do mesmo pelo mundo sistêmico, não houve a sobreposição de um mundo em relação ao outro, mas sim um equilíbrio pelo fortalecimento do mundo da vida (saber/conhecer).

Dessa forma, pode-se afirmar que existe interesse do servidor em aprender e a conhecer, embora os mecanismos financeiros tenham grande influência nessa decisão. Nesse sentido, há dois pontos que podem ser evidenciados:

- a) o primeiro plano de capacitação foi produto da interação intersubjetiva dos servidores e da gestão, como já apresentado na seção 4.1; e
- b) os mecanismos financeiros colocados pelas normas também foram imprescindíveis para estimular servidores em busca de aprender.

Observa-se assim, que a participação dos servidores na elaboração do plano de capacitação aliado ao estímulo financeiro produz uma gestão de formação continuada mais eficaz, prova disso é que o Gestor em uma de suas exteriorizações revelou que no ano de 2013 usou dessa metodologia de interação para convidar e impulsionar servidores a participarem da semana do servidor e o resultado dessa ação foi muito produtiva. Está claro ratificar que a construção de uma gestão participativa balizada por moldes habermasianos do entendimento mútuo calcado no agir comunicativo poderá trazer bons resultados para as organizações, inclusive ao que concerne na gestão de formação continuada dos seus servidores.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba a partir da Teoria da Sociedade habermasiana. Para isso o estudo partiu da seguinte questão: *Como ocorre a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba sob a ótica da Teoria da Sociedade habermasiana?* Em busca de respostas para o questionamento partiu-se para a coleta de dados junto à Universidade Federal da Paraíba a fim de buscar documentos que pudessem subsidiar a análise quanto ao surgimento da política de gestão de formação continuada e a fim de averiguar a dinâmica de oferta de funcionamento dos cursos a partir da operacionalização da aprendizagem. Além disso, foram realizadas entrevistas com quatro servidores que ocupam o cargo de Agente de Gestão de Pessoas (AGP's), um para cada formato de unidade organizacional: Centro de Ensino na capital, Centro de Ensino no interior, Órgão Complementar e Pró-Reitoria, para desta forma coletar as ideias que perpassam por toda forma de unidade organizacional que compõem a Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

O estudo surge no momento em que mudanças políticas, sociais, econômicas e no desenvolvimento de tecnologias da informação exigem das organizações, sejam estas públicas ou privadas, transformações substanciais para viabilizar sua sobrevivência nesse contexto global. Nesse sentido, surgem estudiosos como Finger e Brand (2001) e Senge (2014) que afirmam que as organizações precisam transformar-se em Organizações Aprendentes (OA). Os mesmos autores acreditam que para atingir esse objetivo é necessário que as organizações invistam em seus funcionários em prol destes desenvolverem aprendizagem individual para assim produzirem aprendizagem organizacional.

Nesse contexto, Schreiber e Klein (2013) defendem que para se obter êxito em medidas organizacionais para a construção de uma OA não depende apenas de empreender medidas para a implantação de processos de aprendizagem, mas ainda da forma de gestão adotada pela organização para gerir esses procedimentos. Assim Mascarenhas e Vasconcelos (2004), Mascarenhas e Vasconcelos, Vasconcelos (2005) e Vergara (2011) alertam que os modelos de gestão que têm atendido a esse cenário são aqueles que priorizam as pessoas e as transformam em agentes participativos no planejamento gerencial organizacional, pois assim os indivíduos sentem-se parte integrante daquela organização, seria um modelo político de gestão de pessoas, no qual os sujeitos não são meros cumpridores de ordens, mas sujeitos que ofertam acesso cognitivo à identidade organizacional.

É diante dessa busca de desenvolvimento aliado às mudanças globais que se abrem possibilidades de colaboração coletiva dos atores sociais para a formação de opinião e participação nas organizações. E assim, surge Jürgen Habermas com a Teoria do Agir Comunicativo que é construída com três bases teóricas: teoria da racionalidade, a teoria da modernidade e a teoria da sociedade, sendo esta última o construto teórico no qual esse estudo será balizado. A teoria da sociedade edificada por Habermas afirma que a sociedade está concebida ao mesmo tempo, como mundo da vida e como sistema, sendo o primeiro, focado nos mecanismos de cultura, personalidade e sociedade e o segundo focado nos imperativos que se autonomizam por meio do dinheiro e do poder.

Assim, o poder público federal entra na corrida para implementar medidas de transformações de suas instituições, medidas estas baseadas na aprendizagem organizacional, acreditando que a instituição pode aprender a partir da aprendizagem de seus servidores. Desse modo, a UFPB como instituição pública federal inicia uma corrida a fim de atender às exigências do poder público.

A pesquisa observou que o surgimento da gestão de formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UFPB, embora já existisse há muitos anos de forma discreta e sem a relevância que deveria, foi após a publicação dos dispositivos legais: Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE – Lei 11.091/2005), Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP-Decreto 5.707/2005) e o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PDICTAE-Decreto 5.825/2006), que a Universidade Federal da Paraíba de fato se (re) organizou para aprender a aprender a gerir a formação continuada do servidor.

Nesse contexto, infere-se que o surgimento de uma gestão voltada para a formação do servidor técnico-administrativo ocorreu numa perspectiva de mundo da vida, habermasiano. A gestão da formação nasceu com a participação dos servidores, a partir de suas formas diversas de agir, na construção dessa gestão e na elaboração do primeiro plano de capacitação executado no âmbito da UFPB. Hoje, como foi observado, os planos não são elaborados com a participação dos servidores e sim por uma equipe gestora, no entanto, as necessidades de capacitação são levantadas junto aos servidores que, segundo os relatórios de gestão e planos de capacitação pesquisados, sempre há uma participação expressiva dos TAEs da UFPB. Tudo isso demonstra que atualmente, a gestão é calcada no que Habermas (2012) chama de entendimento, ou seja, existe uma exteriorização por parte da gestão, através dos planos de capacitação, que é validada pela união dos participantes e assim legitima a forma de gerir, ao

passo que no início dessa construção existiu um consenso, pois a forma de gestão bem como o plano de capacitação foi validado com um reconhecimento intersubjetivo a partir da equipe gestora e dos servidores que no espaço público de discussão produziram o início de tudo.

No entanto, o Gestor e os quatro AGP's entrevistados apresentaram uma notória insatisfação com a forma de planejamento da gestão de formação continuada da UFPB, visto que mesmo tendo certa participação contribuindo com o levantamento das necessidades de capacitação, os servidores acreditam que podem colaborar mais, é percebido que as pessoas querem e precisam ser ouvidas, inclusive atribuem ao número de evasão essa falta de participação. O que poderia ser feito com a colaboração dos AGP's já que são servidores que representam a PROGEP em cada unidade organizacional, além disso, são indivíduos que verdadeiramente conhecem os seus pares e seus ambientes organizacionais podendo trazer para a PROGEP as reais demandas de formação do servidor.

Notou-se ainda que inicialmente a motivação para participação em cursos de capacitação se dava em consequência dos ganhos financeiros que seriam percebidos após certificação o que demonstra uma percepção sistêmica quanto à motivação na realização dos cursos, no entanto, percebeu-se que a força propulsora em desenvolver-se não reside apenas numa questão monetária, mas em aprender para melhor desenvolver suas atividades, embora o primeiro estímulo seja financeiro observa-se a vontade do servidor em aprender.

Dessa forma, há dois pontos a serem ressaltados. O primeiro deles é que o primeiro plano de capacitação elaborado pela UFPB foi feito com a participação dos servidores o que foi positivo, visto que muitos servidores participaram efetivamente dos cursos. E o outro ponto é que mecanismos financeiros foram imprescindíveis no estímulo a essa participação. Se existe emoção quando o servidor percebe que sua ideia é atendida e ele se sente parte da instituição, por isso, é perceptível que um modelo político de gestão determina impactos numa organização.

Acredita-se que através de capacitações que possam ter um formato reflexivo e inferir ao servidor um senso crítico, além de empreender cursos que estão voltados a uma gestão participativa para todo corpo institucional, pois se observou que a UFPB mantém alguns instrumentos democráticos, como o sistema de avaliação de desempenho no qual os servidores poderiam utilizar esse canal para identificar suas próprias necessidades não estão sendo usadas conforme proposta institucional. Assim, com programas de capacitação elaborados nesse sentido, fazendo com que servidores e gestores entendessem a importância desse instrumento a efetivação do desempenho e aquisição de competências seria eficaz.

Considerando que o estudo da teoria do agir comunicativo habermasiana, sobretudo, o recorte na teoria da sociedade tem muito a contribuir com estudos organizacionais e pouco é usada para esse fim, sugere-se que outros estudos possam ser realizados abordando conteúdos que não foram nesse estudo como:

- a) Verificar a gestão de formação do servidor docente das IFES;
- b) Desenvolver projetos que viabilizem uma gestão participativa a luz da teoria habermasiana;
- c) Fazer um estudo comparativo com outras IFES, observando como ocorreu a construção da gestão de formação continuada dos servidores;

Assim, espera-se que este estudo venha a contribuir com novos formatos de gestão de formação do servidor partindo da premissa da importância da integração e entendimento mútuo delineado na teoria social habermasiana. É possível construir uma instituição a partir do olhar daquele que “faz o barco andar” aquele que no dia a dia faz a organização crescer.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out-dez, 2006. Disponível em: <[www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, mar.-abr., 2010. Disponível em: [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac). Acesso em: 15 abr. 2015.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, ano CXLII, n. 9, seção 1, p. 01-10. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=13/01/2005&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=72>>. Acesso em: jan 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, ano CXLIII, n. 40, seção 1, p. 3-4. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/02/2006&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=240>>. Acesso em jan 2015. 2006 a.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para laboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, ano CXLIII, n. 124, seção 1, p. 64-65. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/06/2006&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=304>>. Acesso em jan 2015. 2006b.

BISPO, Marcelo de Souza; GODOY, Arilda Schmidt. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 3, p. 684-704, set-out, 2012. Disponível em: [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac)>. Acesso em: 17 de abr. 2015.

BRENNAND, Edna Gusmão. Democracia e construção do espaço público em Jürgen Habermas. In: \_\_\_\_\_. MEDEIROS, Washington de Moraes. (orgs.). **Diálogos com Jürgen Habermas**. João Pessoa-PB: Editora Universitária da UFPB, 2006, p. 31-45

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 47, p. 02-28, jan - abr, 1996. Disponível em:

<<http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/1/1d/Bresser.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

CALDEIRA, Adilson; GODOY, Arilda Schmidt. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 513-530, out-dez, 2011. Disponível em: < [www.revistas.usp.br/rege/article/view/49778/53882](http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49778/53882)>. Acesso em: 16 abr. 2015.

CARTAXO, Ana Maria Baima; MANFROI, Vania Maria; SANTOS, Maria Teresa dos. Formação continuada: implicações e possibilidades no exercício profissional do assistente social. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 239-253, jul-dez, 2012. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rk/v15n2/09.pdf>>. Acesso em: 13 de abr. 2015.

CARVALHO, Antônio. *et al.* Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: **ENAP**, 2009.

CAVALCANTE, Keliane Oliveira de; OLIVEIRA, Márcio Medeiros. Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores Técnico-Administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: Encontro da ANPAD. 35, 2011, Rio de Janeiro, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2360.pdf>>. Acesso em 10 de abr. 2015.

CECILIO, Luiz Carlos de Oliveira. Colegiados de gestão em serviços de saúde: um estudo empírico. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 557-566, mar, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/csp/v26n3/13.pdf>> . Acesso em: 19 de abr. 2015.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CHOO, Wei Chun. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

CRESWELL, Jonh. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do Século XXI: um balanço provisório. In: Congresso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública, 8, 2002, Lisboa, **Anais**. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0044002.pdf>>. Acesso em: 04 de abr. 2015.

FERNANDES, Valdir; PONCHIROLLI, Osmar. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, edição especial, art. 8, p. 604-626, jul., 2011. Disponível em: < <file:///C:/Users/Clarissa/Downloads/5444-10771-1-PB.pdf>>. Acesso em: 20 de abr. 2015.

FINGER, Matthias. BRAND, Silvia Bürgin. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público. In: EASTERBY-SMITH, Mark. *et al.* (coord.).

**Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 165-195.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por Saturação em Pesquisa Qualitativa em Saúde Pública: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2008000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008000100003)>. Acesso em: 04 de abr. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 01 de abr. de 2015.

GONÇALVES, Maria Augusta Salin. Teoria da ação comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 66, abril, 1999, p. 125-140. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301999000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000100007)>. Acesso em 13 de abr. 2015.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. 1.ed. Campinas: Alínea, 2001.

HABERMAS, Jürgen. Notas programáticas para a fundamentação de uma ética do discurso. In: \_\_\_\_\_. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tradução: Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989, p. 61-142.

\_\_\_\_\_. **Teoria do agir comunicativo**. Tradução: Paulo Astor Soethe. 1.ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. v. 1.

\_\_\_\_\_. **Teoria do agir comunicativo**. Tradução: Paulo Astor Soethe. 1.ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. v. 2.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na Gestão de Pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. VASCONCELOS, Isabella F. G. de. Impactos da Tecnologia na gestão de pessoas um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, jan.-mar. 2005, p. 125-146. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a07.pdf>>. Acesso em 15 de abr. 2015.

MEDEIROS, José Washington de Moraes. Ação comunicativa e *inter*-atividades em processos educativos. In: BRENNAND, Edna Gusmão; \_\_\_\_\_. (orgs). **Diálogos com Jürgen Habermas**. João Pessoa-PB: Editora Universitária da UFPB, 2006, p. 69-86.

MEDEIROS, José Washington de Moraes; FIDELIS, Marli Batista. “Cartadas do Jogo Informacional”: a perspectiva dual da informação como matriz do mundo sistêmico e do mundo vivido. **Revista Informação e Sociedade**, v. 23, n. 1, jan-abr. 2013, p. 133-144. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/15798>>. Acesso em 20 de out. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2015.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZVBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n. 4, p. 731-747, jul/ago, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso: 04 de abr. 2105.

NUNES, Getúlio de Souza. A organização como o centro nervoso de uma rede em constante metamorfose. In: ASSMANN, Hugo (org.). **Redes Digitais e Metamorfose do Aprender**. Petrópolis: Vozes, 2005.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; LEÃO, André Luiz Maranhão de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190>>. Acesso em: 30 de mar. 2015.

PEREIRA, Alexandre Severino. Utilização de indicadores de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. In: Encontro de Administração Pública e Governo. 2012, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG254.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG254.pdf)>. Acesso em 14 abr. 2015



PIRES, Alexandre Kalil. et al. Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: **ENAP**, 2005.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, jan/fev, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, São Paulo, v. 1, n. 33, p. 192-207, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932013000100015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932013000100015&script=sci_arttext)>. Acesso em: 30 de mar. 2015.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**, Araxá, n. 04, p.129-148, mai. 2008. Disponível em: <[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/tecnica\\_coleta\\_dados.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/tecnica_coleta_dados.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTANA, Hadassa Jedidja Varella de; CARTAXO, Ahiram Brunni Castro de; BRITO, Lydia Maria Pinto. Quem dissemina saber, aprende com o conhecimento que constroi? Um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do nordeste do Brasil. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 126-146, jul-dez, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/17368/12251>>. Acesso em: 15 de abr. 2015.

SCHREIBER, Dusan; KLEIN, Cristiane. Análise compreensiva do processo participativo de planejamento estratégico. In: **Inovação e Aprendizagem**. \_\_\_\_\_. Novo Hamburgo. Feevale, 2013.

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

SERIQUE, Maria Rosângela Xavier. **A capacitação de servidores técnico-administrativos: desenvolvimento na Universidade Federal do Pará competências por meio do conhecimento**. 2011. 137 folhas. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) - Universidade Federal do Pará. Belém, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. 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.

Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2014/Runi23\\_2014.pdf](http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2014/Runi23_2014.pdf)>. Acesso em: 30 de mar. 2015. 2014a.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Resolução n. 27** de 2014. Autoriza a implementação do Plano de Capacitação e Qualificação, para os exercícios de 2014-2015, desta Universidade. Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2014/Runi27\\_2014.pdf](http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2014/Runi27_2014.pdf)>. Acesso em 30 de mar. 2015. 2014b.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. João Pessoa, 2015. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/sites/default/files/pdi\\_ufpb\\_2014\\_2018.pdf](http://www.proplan.ufpb.br/sites/default/files/pdi_ufpb_2014_2018.pdf)>. Acesso em 30 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. João Pessoa, 2009 – 2012. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/sites/default/files/pdi\\_ufpb\\_2009\\_2012.pdf](http://www.proplan.ufpb.br/sites/default/files/pdi_ufpb_2009_2012.pdf)>. Acesso em 30 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Relatório de Gestão**. 2008. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em: 19 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Relatório de Gestão**. 2009. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em: 2 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Relatório de Gestão**. 2010. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em: 19 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Relatório de Gestão**. 2011. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em: 4 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Relatório de Gestão**. 2012. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em: 4 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Relatório de Gestão**. 2013. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em: 20 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Pró-reitora de Planejamento. **Relatório de Gestão**. 2014. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpb.br/?q=page\\_relatorio\\_gestao](http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao)>. Acesso em: 15 set. 2015.

VÉRAS, Erika Bittencourt de Sousa. **Características individuais e as crenças sobre o sistema de treinamento**: um estudo de caso no Ministério da Educação. 2013. 97 folhas. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

VERCESI, A. et al. Desafios da Pesquisa no Brasil uma contribuição ao debate. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v.16, n. 4, p. 15-23, out/dez. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-883920020004000004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-883920020004000004&script=sci_arttext)> Acesso em: 30 mar. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Público-Alvo: Gestor DECP

Entrevista nº: \_\_\_\_\_

AUTORES	QUESTÕES	OBJETIVO DA QUESTÃO	OBJETIVO DA PESQUISA
Mascarenhas; Vasconcelos (2004); Brasil (2005); Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005) Nunes (2005) Pires (2005) Amaral (2006) Pires; Macêdo (2006) Carvalho <i>et al</i> (2009) Assmann (2011) Cavalcanti (2011) Vergara (2011) Habermas (2012) Ribeiro; Mancebo (2013) Schreiber; Klein (2013) Senge (2014) UFPB (2014) UFPB (2015)	- Origem da Divisão de Educação e Capacitação de Pessoas da UFPB.  - O Plano de Capacitação dos servidores da UFPB.  - Início da política institucional de formação dos servidores técnico-administrativos.	- Compreender a formação do setor responsável pela capacitação dos servidores da UFPB.  - Identificar o porquê da formação dos servidores para a gestão institucional da UFPB.	- Identificar o surgimento e a execução da política institucional da formação continuada.
	- Realização do Levantamento das Necessidades de Capacitação.  - Elaboração do Plano de Capacitação dos servidores da UFPB.  - Políticas de divulgação dos cursos de capacitação.	- Caracterizar a dinâmica de oferta dos eventos de capacitação da UFPB.	- Averiguar a dinâmica da oferta de funcionamento dos cursos a partir da operacionalização da aprendizagem.
	- Políticas de incentivo para que os servidores participem dos eventos de capacitação.		
	- Avaliação do Plano de Capacitação dos servidores da UFPB.	- Caracterizar a forma de avaliação do Plano de Capacitação dos servidores da UFPB.	
	- Participação dos servidores na elaboração do Plano de Capacitação dos servidores da UFPB da UFPB.	- Identificar como ocorre a participação do servidor no Plano de Capacitação dos servidores da UFPB	

## APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Público-Alvo: Agentes de Gestão de Pessoas (AGP's)

Entrevista nº: \_\_\_\_\_

AUTORES	QUESTÕES	OBJETIVOS DA QUESTÃO	OBJETIVOS DA PESQUISA
Mascarenhas; Vasconcelos (2004); Brasil (2005); Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005) Nunes (2005) Pires (2005) Amaral (2006) Pires;Macêdo (2006) Carvalho et al (2009) Assmann (2011) Cavalcanti (2011) Vergara (2011) Habermas (2012) Ribeiro; Mancebo (2013) Schreiber; Klein (2013) Senge (2014) UFPB (2014) UFPB (2015)	- Participação em eventos de capacitação.	- Compreender os motivos para participarem de eventos de capacitação.	- Compreender a percepção da aprendizagem por parte dos sujeitos à luz da concepção de mundo vivido e mundo sistêmico.
	- A escolha para realizar determinados eventos de capacitação.		
	- Consequência da aquisição de conhecimento.	- Identificar a perspectiva de aprender do servidor a partir do mundo vivido e mundo da vida.	
	- Aquisição de conhecimento para a vida (saber/ser?).		
	- A incidência da capacitação para a visão de mundo.	- Caracterizar os eventos de capacitação a partir da concepção da aprendizagem.	
	- Crescimento profissional e pessoal adquiridos a partir dos eventos de capacitação.		
	- Significação profissional e pessoal quanto ser servidor da Universidade Federal da Paraíba.	- Identificar a percepção do servidor como parte importante da instituição.	- Averiguar a dinâmica da oferta de funcionamento dos cursos a partir da operacionalização da aprendizagem.
	- Realização do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) na unidade organizacional.	- Identificar a forma de participação de todos na elaboração do Plano de Capacitação.	

**APENDICE C – FOMULÁRIO DE LEVAMENTO DE NECESSIDADE DE  
INFORMAÇÃO PARA TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

<b>COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA</b>	<b>PROJETO DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE SERVIDORES A SEREM CAPACITADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA</b>
<b>AO FINAL DO CURSO O SERVIDOR SERÁ CAPAZ DE:</b>		
Identificar relações de interdependência entre estratégia organizacional, aprendizagem, competência e desempenho, reconhecendo a importância e as contribuições da gestão por competências para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na administração pública.	Delimitação do Sistema de Gestão Por competências	
Adotar postura assertiva em relação ao desenvolvimento do trabalho do coordenador; aplicando os procedimentos uniformizados estabelecidos no Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativo em Educação.	Formação de Coordenadores de Capacitação	
Depreender a lógica do processo de capacitação profissional dos servidores, aprimorando a prática de facilitar a aprendizagem, pela observação crítica de sua atuação como instrutor.	Formação de Instrutores	
Conhecer os fundamentos teóricos, os marcos legais e as influências contextuais da tutoria, aplicando os recursos tecnológicos do ambiente virtual de aprendizagem a fim de apoiar o desenvolvimento de competências dos servidores públicos.	Formação Tutores para Capacitação à Distância	
Gerenciar a equipe através de estratégias de motivação, delegação, integração e acompanhamento, conduzindo-a ao alcance das metas e objetivos.	Curso de Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos	
Identificar a importância da Gestão de Desempenho no contexto atual das organizações e no local em que trabalha, utilizando de forma eficaz os recursos tecnológicos necessários que dão suporte a sua implantação.	Oficina Semipresencial de Formação em Gestão do Desempenho	
Identificar a cultura organizacional como sustentação de um projeto coletivo institucional, estabelecendo relações de trabalho junto à equipe pautadas em valores da igualdade, reciprocidade e imparcialidade com atitudes respeitadas na interação com todos os tipos de pessoas.	Competências Comportamentais e Eficácia no Ambiente Organizacional	

Agir orientado por valores e princípios éticos e normas da administração pública, priorizando a integridade e a transparência nas interações pessoais e profissionais.	Ética no Serviço Público	
Demonstrar conhecimento concernente à estrutura processual, normativa e política que rege o funcionamento da Instituição, identificando seu papel e o seu potencial de contribuição para a qualidade da prestação dos serviços e de crescimento profissional.	Iniciação ao Serviço Público	
Otimizar as atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional com qualidade e agilidade e respeito aos princípios éticos e legais nos serviços prestados a comunidade, contribuindo para a construção de uma boa imagem do serviço público.	Curso de Qualidade no Atendimento	
Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados no ambiente de trabalho, relacionando-se de forma positiva e produtiva, com diferentes tipos de pessoas na convivência diária em busca de resultados comuns.	Relações Interpessoais e Comportamento profissional	
<b>COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA</b>	<b>PROJETO DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE SERVIDORES A SEREM CAPACITADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA</b>
<b>AO FINAL DO CURSO O SERVIDOR SERÁ CAPAZ DE:</b>		
Aplicar a técnica logística na Gestão Patrimonial e de Materiais da Instituição, inter-relacionando os princípios econômicos com as atividades organizacionais, de acordo com a legislação vigente.	Gestão Patrimonial e de Materiais	
Identificar e relacionar a técnica logística com o sistema de compras e contratações governamentais, de com a legislação vigente.	Gestão de Compras	
Aplicar os conhecimentos de Boas Práticas de Laboratório e as técnicas corretas, relacionadas à segurança e precisão dos resultados, bem como, utilizar e conservar drogarias e equipamentos, minimizando os desperdícios.	Gestão de Laboratórios	
Utilizar o sistema automatizado de Bibliotecas, operando-o de modo eficiente e eficaz.	Gestão Integrada de Bibliotecas	
Atuar no Restaurante Universitário, exercendo atividades de manipulação e fornecimento de alimentação a Comunidade universitária, com segurança.	Manipulação de alimentos - Restaurante Universitário	

Identificar a estrutura e o funcionamento do processo orçamentário e financeiro, a legislação vigente que o orienta e as ferramentas técnicas gerenciais que favorecem, a atuação profissional dos servidores, contribuindo para a otimização no uso e controle dos recursos públicos.	Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira	
Conhecer a estrutura e especificidades da Língua Brasileira de Sinais - Libras e utilizá-la nos ambientes da UFPB, estabelecendo comunicação básica com pessoas surdas.	Curso de Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS	
Elaborar Trabalhos Científicos para fins de apresentação acadêmica (trabalho de conclusão de curso ou pós-graduação) e fomento à pesquisa e iniciação científica.	Elaboração de Trabalhos Científicos	
Elaborar projeto de pesquisa para fins de apresentação acadêmica (trabalho de conclusão de curso ou pós-graduação) e fomento à pesquisa e iniciação científica.	Elaboração de Projetos de Pesquisa	
Demonstrar a capacidade de leitura/interpretação de textos técnico-científicos da língua inglesa para produção de trabalhos acadêmicos.	Curso de Inglês instrumental e proficiência	
Utilizar o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – SIGP (SIGRH), operando-o de modo eficiente e eficaz.	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – SIGP (SIGRH)	
Operar de maneira eficaz e eficiente o sistema SIGAA – Biblioteca de acordo com o seu perfil de acesso.	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmica – SIGAA	
Utilizar o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC operando-o de modo eficiente e eficaz.	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC	
Utilizar adequadamente os recursos dos computadores, operando adequadamente os principais softwares aplicativos (editores de textos, planilhas e gerenciadores de apresentação).	Informática Básica (modulado)	
Aperfeiçoar a capacidade de expressão verbal, escrita e a leitura, tendo como base e finalidade a redação e comunicação institucional.	Linguagem, Redação e Comunicação Institucional	
<b>COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA</b>	<b>PROJETO DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE SERVIDORES A SEREM CAPACITADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA COMPETÊNCIA</b>
<b>AO FINAL DO CURSO O SERVIDOR SERÁ CAPAZ DE:</b>		

Produzir Pareceres, expressando ideias de forma clara, precisa, concisa, aplicando-as ao contexto organizacional tornando a redação desses documentos mais eficazes.	Elaboração de Pareceres Técnicos	
Elaborar um Manual que se destine a regulamentar os procedimentos de trabalho uma instituição.	Oficina de Elaboração de Manuais	
Agir de forma plena e inovadora nas suas respectivas especialidades e com competências gerais que propiciem aos educandos a aprendizagem com autonomia, auxiliando na reflexão da prática educativa e para uma nova forma de pensar educação.	Curso de Formação e Atualização Docente.	
Planejar a implementação de uma disciplina no ambiente Moodle, configurando e formatando a sua disciplina.	Novas Tecnologias para Atividade Docente	
<b>TOTAL</b>		



## **APENDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa: ENTRE O MUNDO SISTÊMICO E O MUNDO DA VIDA: a gestão da formação continuada no cenário da universidade pública federal

Esta pesquisa faz parte de um Projeto de dissertação envolvendo a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos no cenário da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre a gestão de formação dos servidores técnico-administrativos da UFPB à luz da Teoria da Sociedade habermasiana. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o contexto da formação do servidor técnico-administrativo da UFPB.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

---

Entrevistado(a)

---

Entrevistador (a)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**Centro de Educação**

**Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes**

**Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes**

**Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900**

**Telefone: (83) 99666-6676**

**Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros**

**Mestranda: Clarissa Lima de Sá**

## **APENDICE E – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA UFPB**

Pesquisa: ENTRE O MUNDO SISTÊMICO E O MUNDO DA VIDA: a gestão da formação continuada no cenário da universidade pública federal

Esta pesquisa faz parte de um Projeto de dissertação de Clarissa Lima de Sá, sob a orientação do Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros, envolvendo a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos no cenário da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Pretendemos divulgar o nome da universidade pesquisada. No entanto, esclarecemos que a identidade dos (as) entrevistados (as) e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins dessa pesquisa. A participação, portanto, não causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o contexto da formação do servidor técnico-administrativo da UFPB.

Qualquer dúvida e esclarecimento poderão ser obtidos junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Se a universidade concorda em participar agradecemos a colaboração e solicitamos que um gestor, responsável pela área de Gestão de Pessoas da universidade, assine a seguir, em 02 (duas) vias de igual teor, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim concordando com a divulgação do perfil e do nome da universidade que será indicado nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

João Pessoa, 29 de setembro de 2015.

---

**FRANCISCO RAMALHO DE ALBUQUERQUE**  
**Pró-Reitor de Gestão de Pessoas**  
**Universidade Federal da Paraíba**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**Centro de Educação**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes**  
**Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes**  
**Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900**  
**Telefone: (83) 99666-6676**  
**Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros**  
**Mestranda: Clarissa Lima de Sá**