



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

PLANEJAMENTO DA UFSC EM RELAÇÃO AOS EGRESSOS DO PPGAU

FLORA MORITZ DA SILVA

UFSC

floramds@gmail.com

MARCIA MAFRA DA SILVA

UFSC

marcia.mafra@ufsc.br

EVANDRO SILVEIRA

UFSC

EVANDRO_SILVEIRA@HOTMAIL.COM

ELIANA RAMOS DE SOUSA

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

LIARAMOS@UNB.BR

Resumo: Tendo em vista que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) oferece um curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária, no qual grande número dos egressos são servidores da própria Instituição, esta pesquisa objetiva identificar a existência de planejamento por parte da UFSC, em relação ao reconhecimento e valorização dos seus servidores, egressos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU). Para alcançar este objetivo adotou-se a metodologia de pesquisa descritiva com abordagem predominantemente qualitativa, recorrendo-se a pesquisa bibliográfica e documental. Foi ainda realizada uma entrevista semiestruturadas com a Secretária da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP). Como resultado, identificou-se que ainda não há planejamento por parte da administração da SEGESP, quanto ao reconhecimento e valorização dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC, mestres em Administração Universitária.

Palavras-chave: Gestão universitária. Mestrado profissional. Capacitação. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A universidade é uma instituição com caráter interdisciplinar que interage com diversos segmentos sociais muito heterogêneos, sendo considerada uma organização complexa. No Brasil, nos últimos anos, o sistema de ensino superior vem se expandindo. Essa expansão é comprovada pelo Censo da Educação Superior de 2012 (INEP, 2014, p. 40) no qual se identifica que o acesso ao ensino superior está “aumentando no decorrer das gerações, evidenciando a expansão do sistema”. Tal expansão, que já se via na primeira década do Século XXI, somada aos desafios da gestão deste tipo de instituição demonstram a importância de profissionalizar a gestão de Instituições de Educação Superior (IES’s).

Neste cenário nasce o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): “da necessidade de uma estância acadêmica como substrato capaz de criar, sistematizar, preservar e transferir conhecimentos científicos na área de Administração Universitária” (PPGAU, 2015, s/p.). O Programa é o único Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária na relação de cursos *stricto sensu* recomendados e reconhecidos na área de Administração pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2015).

Dentre os objetivos do PPGAU, destaca-se o de “desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão em cargos e assessoramento para as IES’s, no contexto regional, nacional e internacional” e desde o início do Mestrado Profissional, no segundo semestre de 2010, o Programa considera em seu Processo Seletivo a experiência em educação superior, presente nos seis editais de Processos Seletivos já publicados no site do programa (PPGAU, 2015a). Essa característica atrai um público grande de servidores técnico-administrativos de IES que buscam qualificação.

No quadro de servidores técnico-administrativos da UFSC, percebe-se no decorrer dos anos que vêm aumentando o número de pessoas com ensino superior (graduação, especialização, mestrado e doutorado), como se pode verificar na Tabela 1 - Número de Técnico-Administrativos da UFSC com Ensino Superior de 2007 a 2014.

Tabela 1 – Número de Técnico-Administrativos da UFSC com Ensino Superior de 2007 a 2014

Ano	Total de Técnico-Administrativos	Técnico-Administrativos com Ensino Superior	Percentual
2007	2.853	1.216	42,62
2008	2.874	1.302	45,30
2009	2.808	1.328	47,29
2010	2.879	1.479	51,37
2011	3.005	1.601	53,28
2012	3.103	1.734	55,88
2013	3.113	1.859	59,71
2014	3.174	2.048	64,52

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN /UFSC, 2015).

Percebe-se que é crescente o número de servidores com maior escolaridade na UFSC, o que abre uma oportunidade para a qualificação em nível de pós-graduação direcionada para

assuntos pertinentes à gestão universitária. Isso é confirmado ao investigar que muitos dos discentes do PPGAU são servidores da UFSC, que na primeira turma do curso representavam mais de 50% dos discentes do Programa (ADRH, 2015). Considerando que a UFSC possui um Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária no qual grande percentual de defesas a cada turma é realizada por servidores da Instituição, emerge a seguinte questão de pesquisa: qual o planejamento da Instituição em relação ao reconhecimento e valorização dos STA's da UFSC, mestres em Administração Universitária?

A partir deste questionamento, este estudo apresenta como objetivo: identificar a existência de planejamento da Instituição em relação ao reconhecimento e valorização dos servidores da UFSC, egressos do PPGAU.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Universidade Federal de Santa Catarina

A UFSC foi criada a partir da “ideia da criação de uma Universidade que reunisse todas as Faculdades existentes na Capital do Estado”, ou seja, as “Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial” por meio da Lei 3.849/60. Porém, só foi instalada oficialmente em março de 1962 (UFSC, 2015, s/p).

A UFSC possui em sua estrutura 11 centros de ensino e 5 campi. Conta com 117 cursos de graduação, nos quais 103 são presenciais e 14 à distância, totalizando aproximadamente 29.000 alunos. A universidade possui ainda, 59 programas de pós-graduação, assim distribuídos: 38 cursos de especialização; 57 cursos de mestrado; 12 cursos de mestrado profissional; e 54 cursos de doutorado. O total de acadêmicos cursando a pós-graduação é de aproximadamente 19.000. Possui ainda a Educação básica, que compreende a educação infantil, Ensino fundamental, Ensino profissional técnico de nível Médio e ensino médio, com aproximadamente 1000 alunos (UFSC, 2014).

A Instituição conta com cerca de 2.100 docentes atuando na educação superior, 110 docentes na educação básica e 300 docentes substitutos em ambos os níveis. Estes docentes atendem a aproximadamente 49.000 discentes distribuídos na educação superior e educação básica. Para atuarem nas unidades acadêmicas, administrativas e ao Hospital Universitário, a instituição possui aproximadamente 3.100 Servidores técnico-administrativos - STA's. (UFSC, 2014).

2.2 A evolução na Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal

As mudanças, principalmente no sistema organizacional, são constantes e velozes. Neste contexto, o ser humano torna-se o centro das atenções, passando a ser o elemento principal para seu sucesso, pois quanto mais qualificado e competente melhor sua produção (QUADROS, 2004).

Para acompanhar essas mudanças e orientar o comportamento humano pode-se contar com a gestão de pessoas. Fischer (2002) considera que esta é a forma pela qual determinada instituição organiza-se para orientar o comportamento humano no trabalho. Ainda de acordo com o autor, a principal função da gestão de pessoas é estimular e desenvolver competências humanas para que se concretizem os objetivos das organizações.

Neste contexto, Garvin (2000) afirma que são os novos conhecimentos e ideias que fundamentam a aprendizagem. Diz ainda que a organização que aprende é a que contém habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, podendo transformar seu comportamento, de forma a refletir os novos conhecimentos e ideias.

Ao pesquisar-se a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira verifica-se que esta é marcada por descontinuidades e dificuldades quanto à estruturação dos seus sistemas. A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) na década de 1930 torna-se o primeiro esforço real de constituição de um serviço público profissional no Brasil (PIRES *et al.*, 2005).

A área de Recursos Humanos, na década de 1950, era tratada como Relações Industriais com uma visão burocratizada. Desta época, até 1990, predominou uma abordagem mais dinâmica, a Administração de Recursos Humanos (ADRH). A administração de pessoas passou a ver as pessoas como seres humanos, com habilidades e capacidades intelectuais e emocionais. A tendência mais atual é a administração realizada com as pessoas, focada na organização sistêmica e integrada aos trabalhadores (CHIAVENATO, 1999).

Para os servidores civis da União é a Lei n.º 8.112/90, ou seja, o Regime Jurídico Único dos Servidores Civis da União (RJU), que regulamenta todas estas práticas (BRASIL, 1990).

Importante ressaltar que de acordo com o Art. 61 desta Lei, “Além do vencimento e das vantagens previstas nesta Lei, serão deferidos aos servidores as seguintes retribuições, gratificações e adicionais: - retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento” (BRASIL, 1990). Neste sentido, entende-se que a qualificação pode ser uma vantagem ou pré-requisito a ser considerada no momento de escolha de preenchimento das vagas de gratificações.

Na Administração Pública Brasileira a gestão por competências, somente teve foco como objeto de estudo e implantação nas organizações com a edição do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. O referido Decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e fixou novas diretrizes, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento constante à adequação das competências exigidas dos servidores aos objetivos das instituições. Essas mudanças conferiram novos desafios às áreas de recursos humanos, principalmente às áreas responsáveis pelo desenvolvimento (BORGHEZAN MARTINS *et al.*, 2011).

Dentre as várias diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal listados neste decreto, destacam-se:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si; (BRASIL, 2006)

As pessoas são consideradas os “ativos” mais valiosos da organização, pois seu desempenho está diretamente relacionado ao desempenho de seus servidores. Deles irá depender seu sucesso ou fracasso. Neste sentido, o desenho das políticas, instrumentos e

processo de gestão de pessoas são essenciais para a procura do constante alinhamento dos servidores à estratégia da organização (BOOG; BOOG, 2006).

2.1.2 Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP)

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) é um órgão executivo central da UFSC e de acordo com o Relatório de gestão 2014 (UFSC, 2014), compete a este órgão:

- I – coordenar a execução de ações referentes à política e ao desenvolvimento da gestão de pessoas;
- II – emitir portarias e outros atos administrativos referentes a atividades da área de gestão de pessoas;
- III – coordenar e acompanhar as ações de administração da vida funcional dos servidores;
- IV – coordenar e acompanhar as políticas de promoção social e da saúde;
- V – articular ações continuadas de acompanhamento das carreiras dos servidores com as comissões de representação de suas categorias;
- VI – coordenar as políticas de benefícios da Universidade;
- VII – executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Reitor.

A SEGESP (2015, s/p.) tem como missão o desenvolvimento de “ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação”, tendo as seguintes atribuições:

- Promover articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho.
- Articular ações continuadas com as comissões de representação das categorias, docentes e técnico-administrativos em educação, almejando a melhoria da política de pessoal na UFSC.
- Coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de: Desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas; Administração e gerenciamento da vida funcional dos servidores; Desenvolvimento de políticas de promoção social e à saúde (SEGESP, 2015, s/p.).

A SEGESP possui três departamentos: (1) o Departamento de Administração de Pessoal (DAP); (2) o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP); e (3) o Departamento de Atenção à Saúde (DAS). Cabe ao DDP a coordenação de “processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos” partindo de “uma política institucional voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC” (SEGESP, 2015a, s/p.).

2.2 Gestão de pessoas e a importância da capacitação nas IES's

Com as velozes mudanças organizacionais, são necessárias adaptações constantes na conduta gerencial, na qual a capacitação se torna essencial para que os funcionários desempenhem seu papel de forma competente dentro da organização, adaptando-se aos novos modelos de trabalho e proporcionando estímulos motivacionais.

No âmbito organizacional, vários fatores influenciaram a evolução da Administração de Recursos Humanos, com as transformações nas relações de trabalho, no perfil de

profissionais, resultando em maior qualificação, valores e expectativas renovados relacionados às carreiras e novas alternativas de trabalho (GIRARDI, 2008).

No âmbito pessoal, segundo Gavioli e Galegale (2008) o desenvolvimento ocorre em quatro etapas: aquisição de uma habilidade, obtenção de qualificação, alcance de um bom desempenho e estabelecimento da competência, acontecendo por ciclos evolutivos, onde as habilidades são desenvolvidas, de forma aleatória, baseando-se em aptidões e motivações que se percebe por parte do indivíduo.

Conforme o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006, s/p.) a capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” e a gestão por competências é a “[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Nas organizações, a valorização das pessoas é materializada por meio de recompensas, podendo ser compreendidas como atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, como: recompensas econômicas, reconhecimento, crescimento pessoal e profissional, etc., sendo que essas recompensas devem observar padrões internos de equidade (DUTRA, 2011).

Neste sentido, deve-se atentar principalmente para a área psicológica, pois esta intervenção constitui inicialmente considerar as pessoas que as compõem e, em segundo lugar as regras, as normas, os objetivos e os programas que as pessoas participam na organização. Essas regras e normas, raramente possuem a participação dos trabalhadores, são decisões de poucos e que, em seguida, são obrigados a acatar. São decisões adotadas longe deles, independentemente da partilha e/ou envolvimento (AMBROSINI, 2004).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), para incentivar um ambiente que leve à aprendizagem, precisa-se dar prioridade ao desenvolvimento dos indivíduos, estimulando a troca de ideias, a comunicação entre as unidades e entre as unidades e a alta administração. A tolerância para ideias novas, e ainda, a aceitação de riscos é algo que deve ocorrer concomitantemente.

Para que as competências nas organizações sejam desenvolvidas é preciso iniciar pela aprendizagem individual, depois a aprendizagem em grupo e a seguir a aprendizagem na organização (FLEURY; FLEURY 2001).

A gestão de competências pode ser uma aliada no desenvolvimento da Instituição, podendo auxiliar na descoberta de talentos, no seu aprimoramento, valorização e melhor alocação. Conforme Sikorski e Tolfo (2006), o sucesso das organizações depende de seus produtos e serviços, já o sucesso constante está ligado às competências de seus servidores.

Le Boterf (2003) diz que a competência é a resultante dos seguintes fatores: saber agir, querer agir e poder agir. Diz ainda que não adianta investir em treinamentos, não adianta os sujeitos saberem agir, se não podem agir. A construção da competência não é possível na ausência de um desses fatores.

Para que a organização tenha um modelo de gestão baseado em competências, o departamento de recursos humanos precisa desempenhar um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, pois é responsável por atrair, manter e desenvolver as competências indispensáveis à realização dos objetivos organizacionais. Torna-se então essencial que especifique e organize a relação entre as competências organizacionais e as individuais. Por outro lado, deve garantir que, no processo de desenvolvimento de competências, seja agregado valor para o indivíduo também (FLEURY; FLEURY, 2004). A função da gestão de pessoas é complexa, pois envolve negociação de vários interesses.

Dutra (2004), diz que a gestão por competências é o pilar central ao se definir as políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, onde o desafio é a identificação adequada das competências que são exigidas pela instituição com o objetivo de garantir o alcance das metas organizacionais e de subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

Dentro da complexidade da gestão de pessoas e da Universidade, Souza (2010, p.31) disserta sobre o modo como as decisões são tomadas em IES: “Na área acadêmica prevalece o poder dos grupos na tomada de decisão, e na área administrativa, as decisões são tomadas pelos gestores”. Se as decisões administrativas são tomadas pelos gestores, a importância de que o gestor desenvolva as competências para as decisões da administração na universidade é de grande relevância.

É neste sentido que as Instituições devem estar atentas, mantendo-se atualizadas em relação às informações pertinentes à área de gestão de pessoas, buscando a melhor forma de reconhecer, recompensar e atender as necessidades das pessoas, sempre tendo em consideração os padrões de equidade.

É por meio dos procedimentos metodológicos explicados a seguir que será investigado como está o planejamento da UFSC em relação ao reconhecimento e valorização dos servidores mestres em Gestão Universitária.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve os procedimentos adotados para a execução da presente pesquisa que, é de abordagem predominantemente qualitativa, pois, trata de informações relacionadas aos egressos do PPGAU. A pesquisa qualitativa é aquela que trabalha “[...] com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, correspondendo a um espaço mais profundo das relações sociais, no qual o homem se diferencia não apenas por agir, mas por pensar e interpretar suas ações diante aos acontecimentos vivenciados, sendo essas informações dificilmente traduzidas em números (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2008, p. 21).

Consiste em um estudo de caso que segundo Fachin (1993) é um estudo e compreensão do tema investigado, no qual é explicada a sistemática de como as coisas ocorrem. Nesta pesquisa o caso pesquisado foi o da UFSC, mas especificamente do planejamento da instituição em relação ao reconhecimento dos seus servidores mestres em Gestão Universitária.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, que como define Gil (2010), busca descrever características de uma determinada população. Em relação à coleta de dados, classifica-se como documental, bibliográfica e de campo. Na pesquisa documental a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, formado de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 1990). Neste trabalho foram coletadas informações do Relatório de Gestão 2014 da UFSC, do UFSC em números disponível na página da instituição, da página do PPGAU e legislações pertinentes. É uma pesquisa bibliográfica, por conter um capítulo destinado ao fornecimento de elementos teóricos (GIL, 2010), neste caso, os temas Gestão de Pessoas, Capacitação e Serviço Público.

As informações sobre os 70 Egressos do PPGAU que defenderam sua dissertação até 2014 foram obtidos por meio do Sistema de Controle Acadêmico da Pós-Graduação (CAPG). Os dados coletados foram o número de alunos e número de defesas. O período considerado de 2010 a 2014.

Por meio do sistema ADRH, foram obtidas, ainda, informações dos egressos do PPGAU, servidores técnico-administrativos que trabalham na UFSC. Foram analisados os egressos a partir de mar de 2012, com a primeira defesa de dissertação, até dezembro de 2014.

Além destes dados, realizou-se no dia 14 de agosto de 2015, uma entrevista semiestruturadas com a Secretária da SEGESP, servidora que ocupa o maior cargo deste setor, buscando identificar a percepção da entrevistada sobre o PPGAU e se há planejamento da SEGESP quanto ao reconhecimento e valorização dos STA's da UFSC, mestres em Administração Universitária.

Os seguintes questionamentos relacionados ao objetivo do artigo direcionaram a entrevista: a existência de critérios formais de escolha dos servidores que designados para cargos de chefia na UFSC; o conhecimento e a visão da SEGESP em relação ao PPGAU e seus egressos; e a existência de planejamento quanto ao aproveitamento desses egressos por parte da Administração da UFSC.

4. RESULTADOS

Localizado no Centro Socioeconômico da UFSC, o PPGAU conta com um corpo docente de 22 professores doutores. Sua primeira turma iniciou no segundo semestre de 2010. A seleção é anual, ocorrendo no final do ano selecionando-se até 30 alunos para início em março do ano seguinte. A criação do PPGAU justificou-se em razão da necessidade de reflexão de estratégias para o desenvolvimento de gestores que possam contribuir efetivamente no âmbito das IES (PPGAU, 2015).

O PPGAU possui um currículo multidisciplinar estruturado para oferecer conteúdos que busquem aperfeiçoar o desempenho de profissionais, por meio de uma formação que possibilite uma postura mais crítica, reflexiva e criativa nos seus ambientes de práticas profissionais (PPGAU, 2015), possuindo os seguintes objetivos:

- a) formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais;
- b) *desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão em cargos e assessoramento para as instituições de ensino superior, no contexto regional, nacional e internacional¹¹*;
- c) formar profissionais preocupados com a ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior;
- d) Identificar e instrumentalizar conhecimentos que se transformem em políticas delineadoras, e que permitam agregar valor às práticas administrativas vigentes nas IES públicas e privadas brasileiras (PPGAU, 2015, s/p.).

O curso recebeu ingressantes a partir de 2010, sendo que os primeiros mestres do PPGAU concluíram o curso a partir de 2012. Nas duas primeiras turmas, ou seja, de 2010 e 2011, ingressaram 25 e 22 discentes respectivamente. Já, a partir de 2012, o número de discentes manteve-se constante em 30 discentes. Essas informações podem ser visualizadas na Tabela 2 – Ingressantes e Concluintes no PPGAU até 2014.

Tabela 2 – Ingressantes e Concluintes no PPGAU até 2014.

ANO	2010	2011	2012	2013	2014
Ingressantes	25	22	30	30	30
Concluintes	0	0	15	31	24

Fonte: elaborado pelos autores com dados do CAPG (2015)

¹ Grifo dos autores.

A Tabela 3 - STA's da UFSC ingressantes e concluintes no PPGAU demonstra quão significativa é a participação de Servidores Técnico-Administrativos da UFSC entre o total de participantes do PPGAU. Ainda que o percentual oscile, ele nunca foi menor do que 40% dos ingressantes do Programa.

Tabela 3 - STA's da UFSC ingressantes e concluintes no PPGAU

ANO	2010	2011	2012	2013	2014
Ingressantes	18	10	12	21	20
Concluintes	0	0	13	14	9

Fonte: elaborado pelos autores com dados do CAPG (2015)

Ainda sobre os dados da Tabela 3 - STA's da UFSC ingressantes e concluintes no PPGAU, é possível observar que, desde a criação do Mestrado Profissional, até o ano de 2014, foram 36 Servidores da UFSC que se tornaram mestres em Administração Universitária, ou seja, mais da metade de todos os concluintes do PPGAU.

Quadro 1 - STA's da UFSC egressos do PPGAU x cargos de chefia

EVENTO	NÚMERO DE EGRESSOS
Destituídos de chefias a partir da entrada no PPGAU	12
Designados em chefia após entrada no PPGAU	1
Ascensão para chefia superior após entrada no PPGAU	1
Nunca tiveram cargo de chefia ou saíram antes de iniciar no PPGAU	22

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do ADRH (2015)

Quanto a designação em cargo de chefias dos 36 servidores da UFSC que concluíram o Mestrado Profissional em Administração Universitária, verifica-se que apenas um servidor foi empossado em cargo de chefia, apenas 1 servidor passou da chefia que tinha para uma de função superior e que 12 servidores, após iniciar como mestrandos no PPGAU foram destituídos dos seus cargos de chefia. Estes dados podem estar relacionados com a aposentadoria de muitos dos servidores, da saída para capacitação entre outras ocorrências funcionais.

Na entrevista realizada com a Secretária da SEGESP, foi constatado que a gestora conhece o PPGAU, inclusive, é egressa do Programa. Na SEGESP, entretanto, não há nenhum procedimento formalizado sobre aproveitamento dos egressos Programa, no sentido de políticas para implementar o conhecimento ali produzido e valorizar o *know how* dos servidores mestres, egressos do Programa, apesar de na própria Secretaria haver servidores que estão realizando o mestrado no PPGAU. No discurso da gestora, a mesma reconhece a importância dos servidores fazerem o mestrado em Administração Universitária. Além disso, há um incentivo da SEGESP, refletido nos momentos em que os servidores precisam de afastamentos, pagamento de cursos, de passagens, diárias, etc.

Sobre a questão sobre algum critério formal definido para a escolha dos servidores que ocuparão cargos de chefia, constata-se que não há nada descrito ou padronizado de modo formal. Esclarece-se que, na prática, costuma-se questionar às pessoas se há um servidor com mais experiência no cargo, maior conhecimento para assumir a chefia, mas isso é algo informal, não estando descrito como um procedimento dentro das normas legais da Universidade.

Dessa forma, não há nada oficial com relação ao planejamento por parte da administração da SEGESP quanto ao reconhecimento e valorização dos STA's da UFSC mestres em Administração Universitária. Na entrevista, foi relatada uma pretensão futura de realizar tal planejamento. No momento atual, o único incentivo aos egressos do PPGAU é o financeiro, estabelecido pela lei.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo da pesquisa, que buscou identificar a existência de planejamento da Instituição em relação ao reconhecimento e valorização dos servidores da UFSC egressos do PPGAU, verificou-se inicialmente que há predomínio de STA's da UFSC entre os discentes do programa.

Além disso, foi observado que dos 36 STA's da UFSC que concluíram o Mestrado Profissional em Administração Universitária, apenas um servidor foi empossado em cargo de chefia, outro servidor passou da chefia que tinha para uma de função superior e, que 12 egressos, após iniciar como mestrandos no PPGAU foram destituídos dos seus cargos de chefia. Dados que podem estar relacionados com: aposentadorias, saídas para capacitação, entre outras ocorrências funcionais. Investigar esses motivos é uma sugestão para futuras pesquisas.

Finalmente, constatou-se que atualmente não há um planejamento formal por parte da administração da SEGESP quanto ao reconhecimento e valorização dos STA's da UFSC mestres em Administração Universitária. Entretanto, há uma pretensão de que seja criado futuramente este planejamento.

REFERÊNCIAS

ADRH. UFSC. **Sistema de Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <www.aceso.sistemas.ufsc.br>. Acesso em: 01 ago. 2015.

AMBROSINI, M. Valorização das Pessoas no Contexto Organizacional – In: Repensando as Organizações. LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org).

Repensando as Organizações: Da formação à Participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGHEZAN M. B; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T; TOSTA, H. T.; TECCHIO, E. L. **Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública** - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações). Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1135.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de janeiro de 2006**. Institui A Política e As Diretrizes Para O Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e Regulamenta Dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de Dezembro de 1990.

BRASIL, **Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 29 jul 2015.

CAPES. **Relação de Cursos Recomendados e Reconhecidos**. Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas. Área: Administração. 20 mar. 2015. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=pesquisarIes&codigoArea=60200006&descricaoArea=&descricaoAreaConhecimento=ADMINISTRACAO%20C3O&descricaoAreaAvaliacao=ADMINISTRACAO%20C3O%2C+CIENCIAS+CONHECIMENTO>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

CAPG. **Sistema de Controle Acadêmico da Pós-Graduação**. Disponível em: <www.aceso.sistemas.ufsc.br>. Acesso em: 20 jul. 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ed - 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. Contemporânea**. vol.5. Curitiba 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 44, nº 1. jan/mar/2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: *Harvard Business review*. **Gestão do Conhecimento**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **O desenvolvimento da competência**. Centro Paula Souza, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/resultado-da-busca.asp>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis, SC: Pandion, 2008.

INEP. MEC. **Censo da educação superior 2012: resumo técnico**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ. Vozes, 27º ed., 2008.

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

PPGAU. UFSC. Mestrado Profissional em Administração Universitária: **Apresentação**. Disponível em: < <http://ppgau.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

PPGAU. UFSC. **Mestrado Profissional em Administração Universitária**: Processo Seletivo. Disponível em: < <http://ppgau.ufsc.br/processo-seletivo/>>. Acesso em: 02 ago. 2015a.

PROPLAN. UFSC. **UFSC em Números - 2005 a 2014**. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/12/UFSC-EM-NUMEROS-2005-A-20148.pdf>>. Acesso em: 01 ago 2015.

QUADROS, D. R. Empowerment – aspectos essenciais na valorização do empregado. In: Repensando as Organizações. LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). **Repensando as Organizações: Da formação à Participação**. - Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

SIKORSKI, A. S.; Tolfo, S. da R. Competências demandadas dos bibliotecários frente às novas tecnologias de informação em bibliotecas universitárias. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**. n. 21,1 sem. Florianópolis: UFSC, 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/147/14702106.pdf>>. Acesso em: 06 ago 2015.

UFSC. **Histórico da Instituição 2005**. Disponível em: <<http://antiga.ufsc.br/paginas/historico.php>>. Acesso em: 21 jun 2015.

SEGESP. UFSC. **Apresentação**. 2015. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/>>. Acesso em: 02 ago. 2015

SEGESP. UFSC. Secretaria de Gestão de Pessoas: **DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas**. 2015 a. Disponível em: < <http://segesp.ufsc.br/ddpp/>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

SOUZA. I. M. Contribuições para a Construção de uma Teoria de Gestão Universitária. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

UFSC. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. **Relatório de gestão 2014**. Florianópolis: UFSC, 2014.

UFSC. **Universidade Federal de Santa Catarina**. Disponível em:
<<http://antiga.ufsc.br/paginas/historico.php>>. Acesso em: 01 ago. 2015.