

Elci Terezinha de Souza Junckes

**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Florianópolis
2015

J95p

Junckes, Elci Terezinha de Souza

Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC / Elci Terezinha de Souza Junckes; orientador, Pedro Antônio de Melo. - Florianópolis, SC, 2015.

137 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Gestão universitária. 2. Gestão pública. 3. Gestão de pessoas. 4. Universidades. 5. Capacitação – Instituições Federais. I. Melo, Pedro Antônio de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Elci Terezinha de Souza Junckes

**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 8 de junho de 2015.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Orientador

Prof^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof^a. Maria Del Carmen Parrino, Dr^a.
Universidad Nacional de Tres de Febrero – UNTREF - Argentina

A toda minha família, especialmente ao meu marido, Jaime, meus filhos, Aline, Elaine e Rafael, meus netos, Arthur e Nicolle, meus genros e nora, Jefferson, Luiz Carlos e Bruna, que de muitas formas me incentivaram e ajudaram para que fosse possível a concretização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais esta conquista.

Ao meu pai, Manoel Fernandes de Souza, *in memoriam*, e à minha mãe, Lúcia da Silva de Souza, pela grandeza espiritual que sempre me proporcionaram.

A toda a minha família, especialmente ao meu marido, Jaime, e aos meus filhos, Aline, Elaine e Rafael, que nos momentos de aflição e dificuldades me proporcionaram força para continuar, por compartilharem minhas preocupações e contribuírem para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Aos meus irmãos, especialmente Irineu e Luiz Célio, pelo incentivo e pela valiosa contribuição na concretização deste trabalho.

À equipe do Gabinete da Reitoria, em especial à reitora Prof.^a Dr.^a Roselane Neckel e à vice-reitora Prof.^a Dr.^a Lúcia Helena Martins Pacheco, pelo apoio e incentivo recebido.

À equipe da SEGESP, pela disposição em contribuir com suas experiências na participação desta pesquisa.

Ao orientador e amigo Prof. Pedro Antônio de Melo, pelos incentivos desde o início de minha trajetória nesta pesquisa.

À Prof.^a Dr.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, pelo apoio e pela riqueza das suas contribuições.

Aos professores da banca, Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo, orientador, Prof.^a Dr.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Prof. Dr. Raphael Schlickmann, Prof.^a Dr.^a Édis Mafra Lapolli e Prof.^a Dr.^a Maria Del Carmen Parrino, pela disposição em participar com sugestões e avaliações neste processo de formação.

Aos gestores da UFSC, participantes desta pesquisa, pela disponibilidade que enriqueceu sobremaneira este trabalho.

À colega Márcia Barros, pela leitura e pelas sugestões apresentadas.

Aos colegas do curso, pela companhia e amizade.

A todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, estiveram presentes ao longo desta caminhada, compartilhando momentos de aprendizagem, angústia, alegria, superação, companheirismo e confiança.

As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos.

(Paulo Beleki)

RESUMO

Com as transformações ocorridas nas organizações em geral, a área de gestão de pessoas passa a assumir uma função estratégica nas organizações. Dentre as mudanças ocorridas no setor público, destaca-se a institucionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que estabelece diretrizes inovadoras para o desenvolvimento do servidor público. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o intuito de obter subsídios para o seu aprimoramento. Para a efetivação deste trabalho, realizou-se um estudo de caso, desenvolvido por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem de natureza qualitativa. A coleta de dados efetivou-se com pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários, envolvendo 47 gestores da UFSC, compreendendo reitora, secretários, pró-reitores, diretores das unidades acadêmicas, coordenadores administrativos das pró-reitorias e das secretarias das unidades acadêmicas, secretária adjunta de Gestão de Pessoas, diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e coordenadora de Capacitação de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC (SEGESP). Os principais resultados da pesquisa indicam que, nos últimos anos, a UFSC tem avançado no desenvolvimento da política de capacitação de pessoas e que, face à complexidade da gestão universitária, fazem-se necessários mais estudos sobre o tema. Destacam-se como desafios para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs da UFSC a implementação do processo de mapeamento de competências institucionais e individuais, a definição de políticas sustentáveis, um maior envolvimento dos gestores no planejamento da formação profissional dos TAEs e o fortalecimento da capacitação a distância na UFSC. O trabalho foi concluído com proposições para o aprimoramento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão Pública. Gestão de Pessoas nas Universidades. Capacitação nas IFES.

ABSTRACT

With all the changes occurring in organizations, in general, people management area starts to take on a strategic role in the organizations. Among changes in the public sector, it is possible to highlight the institutionalization of National Policy of Personnel Development (PNDP), which establishes innovative guidelines for civil servants' development. Thus, the present paper aimed to analyze the training policy of technical-administrative civil servants, in education, at the Federal University of Santa Catarina to obtain subsidies for its improvement. For this work's development, it was possible to carry out a case study developed through a descriptive research with a qualitative approach. Data collection was obtained by documentary research, semi-structured interviews and questionnaires involving 47 managers of UFSC. It included Rector, Secretaries, Pro Rectors, Directors of Academic Units, Administrative Coordinators of Pro-Rectories and Secretaries of Academic Units, Assistant Secretary of Personnel Management, Director of Personnel Development Department and Personnel Training Coordinator of Personnel Management Department of UFSC (SEGESP). Main results of the research indicate that in recent years, UFSC has advanced in the development of personnel training policy and given the university management complexity, more studies on the subject are necessary. It is worth pointing out as challenges to improve the training policy of TAEs of UFSC the mapping process implementation of individuals and institutional competencies. Also, it is necessary a definition of sustainable policies, a greater involvement of managers in the professional training planning of TAEs and distance learning strengthening at UFSC. The study proposed to improve the training policy of technical-administrative civil servants at UFSC.

Keywords: University Management. Public Management. Personnel Management at the Universities. Training in the IFES.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Política de capacitação dos TAEs da UFSC e atendimento das necessidades institucionais.....	94
Gráfico 2 - Política de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.....	95
Gráfico 3 - Incentivos do governo federal e contribuição para a política de capacitação dos TAEs da UFSC.....	97
Gráfico 4 - Conhecimento do gestor sobre as ações de capacitação dirigidas aos TAEs da UFSC	98
Gráfico 5 - Ações de capacitação desenvolvidas na UFSC e contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos	99
Gráfico 6 - Planejamento em relação à participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC.....	103
Gráfico 7 - Incentivo à participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC.....	104
Gráfico 8 - Incentivos financeiros e estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos TAEs da UFSC.....	105
Gráfico 9 - Implementação de programas de capacitação específicos para gestores da UFSC	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação discentes X docentes e técnicos administrativos	76
Tabela 2 - Demonstrativo de pagamento de cursos de aperfeiçoamento, eventos e cursos de especialização	79
Tabela 3 - Afastamentos e licenças para capacitação.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da administração pública burocrática	33
Quadro 2 - Princípios-chave para o novo serviço público.....	35
Quadro 3 - Programas, legislação e planos que integram a política de capacitação de pessoas na administração pública federal.....	48
Quadro 4 - Estrutura base para elaboração dos roteiros das entrevistas e do questionário	58
Quadro 5 - Regulamentos e planos internos que integram a política de capacitação dos TAEs da UFSC.....	74
Quadro 6 - Relação das ações de capacitação previstas para 2015	85

LISTA DE SIGLAS

ANDIFES – Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
CAGR – Sistema de Controle Acadêmico da Graduação
CCA – Centro de Ciências Agrárias
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CCE – Centro de Comunicação e Expressão
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCP – Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CDS – Centro de Desportos
CED – Centro de Ciências da Educação
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CIS – Comissão Interna de Supervisão
CNSC – Comissão Nacional de Supervisão
CSE – Centro Socioeconômico
CTC – Centro Tecnológico
CUn – Conselho Universitário
DAAC – Divisão de Aperfeiçoamento e Apoio à Capacitação
DAP – Departamento de Administração de Pessoal
DAS – Departamento de Atenção à Saúde
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DF – Distrito Federal
DICC – Divisão de Capacitação Continuada
EaD – Ensino a Distância
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
HU – Hospital Universitário
IES – Instituições de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IsF – Idiomas sem Fronteira
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LED – Laboratório de Ensino a Distância
LNC – Levantamento de Necessidades de Capacitação
LNCE – Levantamento de Necessidades de Capacitação Específicas
MEC – Ministério da Educação
NuLi – Núcleo de Língua Inglesa
PAC – Plano Anual de Capacitação

PAQ – Programa de Aperfeiçoamento e Qualificação
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PE – Planejamento Estratégico
PECC – Plano de Expansão e Capacitação dos *Campi*
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal
PRAE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROAD – Pró-Reitoria de Administração
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação
PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa
PROPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
PROUNI – Programa Universidade para Todos
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH – Recursos Humanos
SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEAI – Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional
SECULT – Secretaria de Cultura
SEGESP – Secretaria de Gestão de Pessoas
SESU – Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação
SeTIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
SINTER – Secretaria de Relações Internacionais
TAEs – Servidores Técnico-Administrativos em Educação
UAB – Universidade Aberta do Brasil
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
URJ – Universidade do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo geral	26
1.2.2 Objetivos específicos	27
1.3 JUSTIFICATIVA	27
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.1.1 Administração pública patrimonialista	31
2.1.2 Administração pública burocrática	32
2.1.3 Administração pública gerencial	33
2.1.4 Novo serviço público	34
2.2 UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	36
2.2.1 Gestão universitária no Brasil	38
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	42
2.3.1 Gestão de pessoas no setor público	43
2.3.2 Gestão de pessoas baseada em competências na administração pública federal	44
2.3.3 Políticas de gestão de pessoas nas IFES	45
2.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS IFES	46
2.4.1 Programas e legislação que integram a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação nas IFES	47
2.4.2 Conceitos e práticas sobre capacitação, desenvolvimento e qualificação dos TAEs nas IFES	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 MÉTODO DE RACIOCÍNIO E NATUREZA DA PESQUISA	51
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA	53
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	55
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	60
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	60
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	63
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC	63
4.2 SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS (SEGESP).....	65

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	69
4.3.1 Política de capacitação dos TAEs das IFES.....	69
4.3.1.1 Descrição dos programas e da legislação federal que integram a política de capacitação dos TAEs das IFES	70
4.3.2 Política de capacitação e as necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC.....	74
4.3.2.1 Apresentação dos regulamentos e planos internos que integram a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.....	74
4.3.2.2 Plano Anual de Capacitação (PAC) da UFSC	77
4.3.2.3 Ações de capacitação para os TAEs da UFSC previstas no Plano Anual de Capacitação para 2015.....	82
4.3.2.4 Análise dos resultados obtidos por meio do questionário e das entrevistas referentes à categoria de análise política de capacitação e às necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC.....	91
4.3.3 Limites e possibilidades no desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC	100
4.4 SÍNTESE DOS ACHADOS NA PESQUISA.....	113
4.5 PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC	115
5 CONCLUSÃO	117
5.1 PROPOSIÇÃO DE TRABALHOS FUTUROS	119
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE A - Apresentação da Entrevista e do Questionário ..	131
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada Referente aos Gestores Responsáveis pela Tomada de Decisão e Acompanhamento da Política de Capacitação de Pessoas na UFSC	133
APÊNDICE C - Questionário Dirigido aos Secretários, Pró-Reitores, Coordenadores Administrativos das Secretarias e Pró-Reitorias, Diretores dos Centros e Coordenadores Administrativos dos Centros	135

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior (IES) caracterizam-se como instituições diferenciadas, quer em relação ao setor público, quer em relação ao setor privado. São instituições complexas, desde a sua estrutura, até a sua forma de funcionar e de gerir, funcionando, acima de tudo, como centros de disseminação do conhecimento, por meio de ensino, pesquisa e extensão (HUGGET, 1999). Borges e Araújo (2001) afirmam que o fato de as IES serem organizações voltadas para a transmissão e produção do conhecimento configura um padrão peculiar para a estruturação de suas atividades.

Na atual conjuntura, as IES são cobradas cada vez mais quanto à sua efetividade no oferecimento do ensino de qualidade, no desenvolvimento da pesquisa básica, aplicada e tecnológica, nas respostas aos desafios e problemas sociais, econômicos, políticos e culturais (MARRA; MELO, 2005). Neste sentido, Chiavenato (1999) afirma que as organizações devem dar mais autonomia às pessoas, e que o foco deve estar no desenvolvimento do capital humano. Ainda, segundo o autor, um dos maiores desafios da gestão diz respeito à capacidade de motivar as pessoas, torná-las confiantes, energizá-las e estimulá-las o suficiente para que possam desempenhar com segurança, eficiência e eficácia suas atividades na instituição e, conseqüentemente, proporcionando também o seu bem-estar.

Nessa nova realidade, segundo Sampaio e Tavares (2001), a capacitação e o desenvolvimento das pessoas surgem como estratégia fundamental nas instituições em geral para uma mudança organizacional. Assim, a área de capacitação e desenvolvimento constitui umas das principais prioridades da gestão de pessoas das universidades federais, a fim de que sejam desenvolvidas com qualidade as atividades de ensino, pesquisa, extensão e de administração universitária.

O tema desta pesquisa refere-se à política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Nos últimos anos, o governo federal tem implementado diversas alterações na gestão de pessoas das IFES por meio de leis e decretos, proporcionando alguns incentivos à política de capacitação e ao desenvolvimento do servidor, entre os quais se destaca a institucionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A PNPD foi criada pelo Decreto nº 5.707/2006, disciplinando o desenvolvimento dos servidores públicos, a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício das atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006a).

Ainda em relação à política governamental para gestão de pessoas, merece atenção, além da PNPD, a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e seus decretos auxiliares, e, mais recentemente, em janeiro de 2014, visando fortalecer os programas de capacitação e qualificação e o investimento nos servidores integrantes do PCCTAE, foi instituído o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional.

Uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006a). Nesse sentido, reconhece-se a relevância de tal diretriz, considerando que os gestores desempenham um papel de extrema importância para o alcance dos objetivos institucionais.

Considerando a dimensão acadêmica e administrativa da UFSC e a sua relevância no contexto nacional e internacional, torna-se relevante buscar meios para o aprimoramento do processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.

Assim, definiu-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **Como se desenvolve a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC?**

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo, procura-se mostrar, além do objetivo geral, também por meio dos objetivos específicos, as etapas que foram desenvolvidas nesta pesquisa para que ela alcançasse seus propósitos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se desenvolve a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os programas e a legislação que integram a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES.
- b) Compreender como a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação, desenvolvida na UFSC, atende às necessidades institucionais e individuais dos TAEs.
- c) Investigar limites e possibilidades no desenvolvimento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.
- d) Propor diretrizes para o aprimoramento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, contemplando programas específicos para os gestores da instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa de uma pesquisa deve estar pautada pela sua oportunidade, relevância e viabilidade (ROESCH, 2005).

Desta forma, justifica-se a escolha do tema pela oportunidade de poder contribuir, por meio dos resultados obtidos, com o aprimoramento do processo de capacitação da UFSC, e pela contribuição que poderá trazer às IFES, tendo em vista que estas instituições estão sendo cada vez mais cobradas pela sociedade atual.

Os avanços tecnológicos, a globalização, a intensa busca pelo conhecimento e o fato de que a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados são fatores que comprovam a necessidade de eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental.

Nesse contexto, a aprendizagem continuada surge como grande desafio para as IFES, principalmente porque a complexidade do ambiente organizacional de tais instituições demandam competências diversas (BRANDÃO, 2008). Melo (2002) destaca que as instituições devem procurar meios para que toda a sua equipe de profissionais, inclusive os seus dirigentes, possam estar permanentemente em processo de qualificação e formação, preparando-se para enfrentar os novos desafios e os entraves burocráticos da administração pública.

Além disso, acredita-se na relevância desta pesquisa, considerando que a UFSC, por meio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)/Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) vem buscando participar ativamente do processo de valorização das pessoas e da modernização da universidade.

A viabilidade desta pesquisa consiste, principalmente, no fato de que a pesquisadora atua como gestora na Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC, o que possibilita o relacionamento entre a prática e o universo teórico do tema pesquisado, sobretudo pela disponibilidade dos dados, incluindo ainda a facilidade de acesso aos gestores da UFSC.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho estrutura-se em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica, abordando-se os temas: administração pública, universidades brasileiras, gestão de pessoas, capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação nas IFES.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. São citados os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados, a forma de seleção da população e da amostra e como foi realizada a análise dos dados.

No quarto capítulo, apresentam-se a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa.

Finalmente, no quinto capítulo desenvolve-se a conclusão do trabalho, com base nos seus objetivos. Este capítulo é seguido da lista de referências e dos apêndices utilizados no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os pressupostos teóricos acerca dos principais temas envolvidos na pesquisa, apresentados em quatro tópicos principais, os quais abordam temas relacionados à administração pública, administração universitária, gestão de pessoas, política de gestão de pessoas nas IFES.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública, de acordo com Meirelles (2005), é um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, que possui como objetivo assegurar a satisfação das necessidades da sociedade, em relação à segurança, educação, saúde e ao bem-estar da população.

Para Matias-Pereira (2008), a administração pública no amplo sentido deve ser entendida como todo sistema de governo, todo conjunto de ideias, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como devem ser atendidos os interesses públicos.

Outro estudioso da área, Bergue (2010), destaca em linhas gerais que a finalidade da administração pública é oferecer serviços à coletividade. Ensina ainda o referido autor que os insumos utilizados para a produção de bens e serviços públicos podem ser classificados como recursos materiais e recursos humanos, sendo incluídos nos recursos materiais recursos financeiros, máquinas, equipamentos e instalações em geral, enquanto que recursos humanos são denominados de agentes públicos.

A administração pública, conforme Di Pietro (2005), pode ser direta e indireta. De acordo com o art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Segundo Di Pietro (2005), basicamente são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão administração pública: sentido objetivo e sentido subjetivo.

Em sentido objetivo, a administração pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos a atender concretamente às necessidades coletivas;

corresponde à função administrativa atribuída preferencialmente aos órgãos do Poder Executivo. (DI PIETRO, 2005, p. 59).

Em sentido subjetivo, a administração pública é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas, aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado (DI PIETRO, 2005, p. 62).

Para Denhardt (2011), a administração pública pode ser compreendida a partir de três orientações: primeiramente, como parte do processo governamental; uma segunda orientação vê as organizações públicas como se fossem iguais às organizações privadas, sendo vista como uma teoria organizacional ampliada; em terceiro lugar, a administração pública é vista de forma semelhante ao direito ou à medicina, que recorre a várias perspectivas teóricas para produzir impactos práticos.

Dessa maneira, a administração pública dispõe do aparelhamento de que dispõe o Estado para a execução das atividades compreendidas na função administrativa, e, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado:

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios).

O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar (BRASIL, 1995, p.12).

Nesse contexto, considera-se que a reforma do aparelho do Estado na perspectiva de redefinição de seu papel pressupõe o reconhecimento prévio de modificações nas suas atribuições ao longo do tempo.

Assim, constata-se que no decorrer da história a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: administração patrimonialista, administração burocrática e administração gerencial.

Recentemente discute-se, entre outros, um quarto modelo denominado novo serviço público.

Esses modelos surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando, no entanto, que alguns deles tenham sido definitivamente abandonados. Na sequência, explora-se mais detalhadamente cada um dos modelos citados.

2.1.1 Administração pública patrimonialista

Compreender o modelo de gestão patrimonialista é um passo importante para se entender algumas posturas na administração pública que persistem na atualidade.

Na concepção de Weber (1991), o patrimonialismo refere-se à forma de dominação que se exerce em função do pleno direito pessoal. É o modelo de gestão em que o soberano é o Estado; não há bens públicos, tampouco particulares, pois todos os bens são do soberano, do Estado.

Para o referido autor, ao tratarem do trabalho que executam como um serviço pessoal, baseado em seu dever de obediência e respeito, os subalternos passam a agir de maneira tão arbitrária quanto aquela adotada pelo governante em relação a eles, contanto que não violem a tradição e o interesse dele na manutenção da obediência e da capacidade produtiva. O aspecto mais relevante da caracterização do patrimonialismo na administração pública, segundo Bergue (2010), é a dificuldade de os gestores definirem precisamente os limites da fronteira entre o público e o privado.

Com efeito, constata-se que o patrimonialismo dificulta uma gestão pública profissionalizada, em que princípios, como isonomia, moralidade e publicidade, precisam ser respeitados.

Assim, para tentar combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista, surge a administração pública burocrática, inspirada no modelo weberiano.

2.1.2 Administração pública burocrática

No Brasil, o modelo burocrático iniciou-se com a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, efetuados no governo de Getúlio Vargas, na década de 1930 (BRESSER PEREIRA, 1998). Mas, segundo o autor, não se chegou a adotar de forma consistente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. O patrimonialismo continuava a permear a administração do Estado brasileiro.

Bresser Pereira (1998) reforça que a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, em que as normas eram baseadas no nepotismo, no clientelismo e na corrupção. Segundo o autor, com a emergência do capital e da burocracia, o modelo burocrático tornou-se necessário para propiciar a distinção entre o público e o privado, o político e o administrador público. No modelo de administração pública burocrática, as ações do administrador são previstas em legislação, a partir de um conjunto de regras rigidamente formuladas, de forma hierarquizada, seguindo, muitas vezes, modelos repetitivos.

A administração pública burocrática, inspirada no modelo weberiano, busca combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. São princípios inerentes a este tipo de administração: a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor (MARQUES, 2008).

Para Marques (2008), na administração pública burocrática, há controles rígidos e prévios em todos os processos, como na contratação de servidores, nas contratações de produtos e serviços e em todo o atendimento à população.

A burocracia idealizada por Max Weber, de acordo com Curado Junior (2010), é um sistema social caracterizado pela divisão racional do trabalho e apresenta determinadas características, que são destacadas no quadro 1 de forma sintética:

Quadro 1 - Características da administração pública burocrática

Autoridade racional-legal	As regras objetivam fins específicos. Autoridade baseada em leis e meios coercitivos que asseguram a obediência.
Normas escritas exaustivas	Determinação de diretrizes, normas organizacionais e disciplinares que tornam o comportamento do administrador mais previsível.
Sistema hierárquico muito bem delineado	Obediência ao superior. Embora com a possibilidade de se recorrer à autoridade mais alta no caso de não se concordar com a ordem recebida.
Cargos abstratamente definidos	Entendimento de que a impessoalidade traria mais profissionalismo e eficiência à burocracia.
Profissionalização da administração	O administrador é profissional remunerado como tal. Ingresso por meio de concurso público que valoriza sua formação.

Fonte: Curado Junior (2010).

Outro modelo de gestão também presente na administração pública é analisado na sequência.

2.1.3 Administração pública gerencial

A administração pública gerencial surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). Ainda, segundo o citado plano, a administração pública gerencial constitui um avanço e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Não significando, portanto, que todos os seus princípios tenham sido negados. Pelo contrário,

A administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação

constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental. (BRASIL, 1995, p. 16).

Com efeito, no modelo de administração pública gerencial, buscou-se intensificar a flexibilidade organizacional, o estímulo ao sentimento de confiança e a abertura ao controle social. No entanto, é fundamental que não se reduzam esses esforços a mais uma via de privatização, pois, como coloca Mafra (2005), o administrador público ainda tem forte inclinação para resguardar o seu interesse particular ao lidar com o interesse coletivo. Salaria ainda o autor que somente uma mudança de pensamento, a introdução de uma nova filosofia e a transformação do servidor público podem consolidar avanços concretos na administração pública.

2.1.4 Novo serviço público

Além dos três modelos apresentados anteriormente, na administração pública surge um quarto modelo, denominado novo serviço público, visando contemplar lacunas deixadas pela teoria burocrática e gerencial.

Para Denhardt (2011), o novo serviço público constitui-se em uma alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública. Segundo o referido autor, o novo serviço público fundamenta-se em dois temas, a saber:

- a) promoção da dignidade e valorização do serviço público;
- b) reafirmação dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público.

Partindo desses temas, Denhardt (2011) idealizou sete princípios-chave para o novo serviço público. O quadro 2 mostra os princípios-chave para o novo serviço público definidos pelo autor:

Quadro 2 - Princípios-chave para o novo serviço público

Servir cidadãos, não consumidores.	Os servidores públicos se concentram mais na construção de relações de confiança buscando a participação das pessoas, encorajando-as a assumirem responsabilidades e garantindo que o governo atenda aos anseios dos cidadãos.
Perseguir o interesse público.	Cabe aos gestores públicos a construção de uma noção coletiva e a responsabilidade compartilhada de interesse público. Ao invés de decisões individuais, opta-se por um sistema mais amplo de governança, que inclui cidadãos, grupos, representantes eleitos e outras instituições.
Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo.	O papel do administrador público é servir de forma comprometida com os interesses dos cidadãos, e não como empreendedores que atuam como se o dinheiro público fosse seu.
Pensar estrategicamente, agir democraticamente.	As políticas e os programas devem ter a participação dos cidadãos, que devem participar ativamente na implementação das políticas públicas.
Reconhecer que a <i>accountability</i> não é simples.	A prestação de contas no novo serviço público é complexa. Ela consiste num balanço entre normas e controles externos, de modo que os administradores necessitam se adequar à complexidade do sistema de governo.
Servir em vez de “dirigir”.	O papel do servidor público fundamenta-se em liderar baseado em valores, a fim de ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados.
Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.	No novo serviço público, a gestão deve operar mediante processos de colaboração e liderança compartilhada, que tenham por base o respeito a todas as pessoas como cidadãos a serviço da comunidade.

Fonte: Denhardt (2011).

Para Denhardt (2011), o novo serviço público busca encontrar valores compartilhados e interesses comuns por meio de um diálogo generalizado e do engajamento dos cidadãos. Assim, o novo serviço público constitui-se em um modelo desafiador, dada a sua profundidade e complexidade, que requer maior transparência e avanço nas práticas de gestão e de controle social (DENHARDT, 2011).

Na próxima seção, discutem-se as universidades brasileiras.

2.2 UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Esta seção é iniciada com uma contextualização sobre universidade, um breve histórico e conceitos. Em seguida, discorre-se sobre a gestão universitária no Brasil.

No Brasil, os projetos de criação de universidades foram negados durante todo o período colonial. Houve um total de 42 projetos recusados em todo o período, conforme afirmação do citado autor (TEIXEIRA, 1998). Na visão de Cunha (1980), o Estado detinha o poder e precisava manter o monopólio da formação da força de trabalho, garantindo os interesses e o prestígio de certos grupos corporativos. Por esta razão, não autorizava a expansão do ensino superior.

Depois da Proclamação da República, vários outros projetos foram efetuados em favor da criação da universidade no Brasil, porém também sem sucesso (FÁVERO, 1977).

Finalmente, em 7 de setembro de 1920, por meio do Decreto nº 14.343, o Presidente Epitácio Pessoa institui a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), uma união incorporando a Universidade do Rio de Janeiro, a Escola Polytechnica do Rio de Janeiro, a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro e a Faculdade de Direito do Rio de Janeiro (FINGER, 1983).

O autor observa:

Depois de anos de lutas para a implantação da universidade, tendo em vista que todos os projetos haviam sido rejeitados, quer pelo governo, quer pelo congresso, eis que, em 1920, surge a universidade do Rio de Janeiro, a primeira universidade oficialmente constituída em terras brasileiras. (FINGER, 1983, p. 1).

Teixeira (1998) também cita que a Universidade do Rio de Janeiro foi a primeira universidade legalmente criada pelo governo federal. De acordo com o autor, outras universidades foram então criadas nos moldes da URJ.

Fragoso Filho (1984) destaca que, mesmo havendo discordâncias por parte de alguns autores em relação à criação das primeiras universidades, é possível afirmar que as três primeiras universidades

criadas no Brasil foram a Universidade do Rio de Janeiro, a Universidade Federal de Minas Gerais e a Universidade de São Paulo.

Na década de 1950, cerca de 10 universidades estavam implantadas no Brasil, além de diversas instituições isoladas de educação superior (MORHY, 2004). Ainda, segundo o autor, na década de 1980 o país já possuía 43 universidades públicas e 22 privadas.

Contudo, após a Reforma Universitária de 1968, as universidades brasileiras vivenciaram uma série de dificuldades no papel de servir aos interesses públicos, passando a apresentar mudanças significativas ao adequarem-se à Constituição Federal de 1988, à nova Lei de Diretrizes e Bases de 1996 e a todo um processo de democratização da educação.

Neste cenário, destaca-se que o art. 207 da Constituição Federal de 1988 reza que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Segundo Santos (2005), já na década de 1990, com a adoção da política do neoliberalismo, foram vivenciadas pelas instituições de ensino superior três crises, a saber: crise institucional, crise de hegemonia e crise de legitimidade.

Na visão do autor, a primeira crise, de hegemonia, é o resultado das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que ao longo do século XX lhe foram atribuídas. Assim, a crise de hegemonia foi deflagrada quando a universidade mostrou-se incapaz de administrar a contradição de suas funções, fazendo com que a sociedade buscasse outras instituições para tal fim. Nesse contexto, percebe-se que a crise hegemônica priva a universidade do domínio do ensino superior e da pesquisa (SANTOS, 2005).

A segunda crise, de legitimidade, descrita por Santos (2005), fez com que a universidade negasse seu papel de servir a todos e passou a ter sua energia dedicada apenas à elite intelectual, deixando de trabalhar para a sociedade em sua totalidade. O autor destaca que, para reconquistar a legitimidade perdida, a universidade terá de reforçar a responsabilidade social e definir melhor sua relação com as empresas, de maneira que suas prioridades sejam em função do que a sociedade necessita, e não de fontes alternativas de financiamentos. Acrescenta ainda a necessidade de estabelecer relacionamentos de cooperação com a escola pública, melhorar as condições de acesso e aprimorar a extensão. A terceira crise, a institucional, de acordo com o referido autor, foi provocada ou induzida pela perda de prioridade do bem

público universitário nas políticas públicas e pela consequente secagem financeira e descapitalização das universidades públicas (SANTOS, 2005).

Frente a essas crises que ainda persistem no ensino superior brasileiro, cabe às universidades potencializar esforços no intuito de melhorar seus canais de comunicação e ampliar a visibilidade junto à sociedade, principalmente por meio de projetos de extensão, intensificando parcerias, sem abrir mão de seu compromisso com o ensino e a pesquisa.

Nessa direção, Chauí (2003) afirma que o Estado deve encarar a educação como um direito e como investimento social e político, oferecendo condições que promovam a autonomia institucional, intelectual e financeira de modo que o acesso às universidades seja garantido.

Dessa forma, a universidade deve contribuir na construção da sociedade, legitimando seu compromisso e sua expressão a favor dos direitos dos cidadãos, o que vai ao encontro das ideias de Freire (2011), de que o compromisso só é válido quando está carregado de humanismo, o qual, por sua vez, só é consequente quando está fundado cientificamente. Assim, de acordo com Rosenthal (1982), a universidade pode ser caracterizada como reflexo do Estado e da sociedade em que se situa, o que, por sua vez, leva ao paradoxo de caber a ela expressar aquilo que dela se espera. Ainda segundo o autor, as universidades são produtos das ações humanas e as instituições mais requisitadas pela sociedade para acompanhar os fatos e as transformações inerentes à vida humana no contexto social, político, econômico, cultural e científico.

2.2.1 Gestão universitária no Brasil

De acordo com Neves (2002), as universidades federais integram o Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela LDB (Lei nº 9.394/1996) e pelo Decreto nº 2.306/1997. O Ministério da Educação (MEC) coordena todo o sistema federal de educação superior por meio da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC). A manutenção e a expansão das universidades federais ocorrem por meio de recursos do governo federal para despesas com pessoal, custeio e capital, conforme o referido dispositivo legal citado (BRASIL, 1996).

A gestão universitária, particularmente nas universidades federais, apresenta características peculiares, que merecem ser estudadas. Para Marra e Melo (2005), as universidades federais têm sido

alvo de questionamentos por parte da sociedade e do governo acerca de seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso dos recursos e da pouca pertinência social dos serviços prestados. Assim, a gestão das universidades federais traz desafios aos seus gestores, principalmente, devido às características particulares que as distinguem das demais e que exigem a aplicação de modelos de gestão diferenciados, com a necessidade de maior flexibilidade organizativa e de sistemas decisórios mais participativos (SOUZA, 2009).

Considerando a grande função social das universidades federais brasileiras em prol do ensino, da pesquisa e da extensão, Souza (2010) alerta:

O sistema federal de educação superior não é assimilado efetivamente como sistema. As IFES atuam de forma isolada. Entende-se que se houvesse uma forma integrada de se pensar um sistema universitário federal, poderiam ser agilizadas soluções para muitos dos problemas existentes nas universidades. (SOUZA, 2010, p. 206).

Nesse contexto, as universidades federais brasileiras estão sob pressão para se adequarem ao atual grau de modernização da sociedade, realizarem mudanças gerenciais e adotarem novas tecnologias para alcançar resultados mais produtivos quanto à consecução dos objetivos institucionais.

Em um contexto muito comum no ambiente organizacional das IFES, em que as decisões são descentralizadas e o poder é ambíguo e disperso, de maneira que, dependendo de variadas condições, diferentes partes da organização se desenvolvem de forma diversa e em ritmos diferentes, ocorre uma multiplicidade de concepções distintas sobre o que é e qual a função da universidade.

Ainda cabe lembrar que, nas universidades, as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático, visto que as instituições universitárias são organizações complexas que devem adequar suas filosofias de gestão de pessoas às atividades *sui generis* que exercem. Nesse contexto, segundo Souza e Kobiyama (2010):

As peculiaridades que são oriundas da própria natureza das instituições públicas e em especial das IFES, de fato tornam mais complexas a implantação de uma política de gestão de pessoas que realmente atenda as necessidades dessas instituições e de seus servidores docentes e técnico-administrativos. (SOUZA; KOBİYAMA, 2010, p. 3).

Segundo os referidos autores, já no ingresso de novos servidores docentes e técnico-administrativos nas IFES, devem ser priorizados programas de socialização e de orientação sobre as especificidades e a função da universidade, bem como sobre as funções que esses novos servidores irão desempenhar na instituição (SOUZA; KOBİYAMA, 2010).

Nesse sentido, uma política voltada para o desenvolvimento das pessoas poderá influenciar ao longo do tempo na formação de uma nova cultura institucional que favoreça a excelência da gestão interna administrativa das instituições federais de ensino superior.

Com efeito, a criação de uma política que favoreça a interação institucional no sistema federal de educação muito poderá contribuir para uma atuação mais efetiva das universidades.

Infere-se, então, que, além de novas estruturas, as universidades federais necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para atender às novas exigências da sociedade. Desse modo, é fundamental intensificar-se uma política de gestão de pessoas fundamentada em processos de avaliação que sirvam de instrumento para embasar tomadas de decisão e de aperfeiçoamento permanente nas IFES, a fim de que se aloquem melhor todos os recursos disponíveis a favor de sua missão institucional.

A chamada Nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu art. 56, estabelece que as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996).

Algumas peculiaridades da gestão universitária, tais como cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública, aumentam o caráter contraditório e os conflitos inerentes à função de gestão (MARRA;

MELO, 2005). Souza (2010) alerta que as instituições universitárias estão com suas estruturas fragmentadas e descentralizadas, em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados funcionando paralelamente a uma estrutura administrativa mecanizada. O fato é que se cobra, atualmente, mais efetividade das instituições de ensino superior. Além de oferecerem ensino de qualidade, elas devem desenvolver pesquisa básica, aplicada e tecnológica, em busca de conhecimentos científicos que deem respostas aos desafios e problemas sociais, econômicos, políticos e culturais, de forma concreta e regionalizada (MARRA; MELO, 2005).

As instituições universitárias defrontam-se com o desafio de se estruturarem de maneira a potencializarem a sua capacidade de autogestão, mantendo o foco nas reais necessidades da população. Nesse contexto, o investimento em formação continuada é fundamental para que se tenha mais clareza sobre a situação social e histórica em que estão inseridas as instituições universitárias no século XXI e se possa ir além das concepções, relações e práticas subservientes ao capitalismo, implementando formas organizacionalmente viáveis que possibilitem verdadeiramente uma educação emancipadora.

Assim, cabe às IES o importante papel de elaborar estratégias apropriadas questionadoras e transformadoras de princípios ordenadores da sociedade em defesa de condições objetivas de produção que possibilitem universalizar a educação e humanizar o trabalho.

Constata-se também que para a valorização das pessoas deve-se possibilitar o direito de busca pelo aprendizado contínuo, considerando-se não apenas a quantidade de conhecimento adquirido, mas a função social desse conhecimento e as mudanças práticas que podem possibilitar. Neste sentido, Semler (1998) destaca:

Cabe aos gestores das instituições universitárias a elaboração de estratégias visando despertar interesse por parte dos funcionários para o que se passa à sua volta e incitá-los inclusive a questionar as decisões e sentirem-se participantes da gestão, evitando-se a cultura da centralização de tarefas, muitas vezes atribuída à falta de confiança na capacidade de o outro realizar determinado trabalho com a mesma eficiência. Sobre esse assunto o autor nos alerta: “Ninguém vira insubstituível sem contribuir para isso”. (SEMLER, 1998, p. 190).

A seguir discutem-se os principais conceitos e teorias de gestão de pessoas.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Vive-se uma época em que cada vez mais discute-se a relevância da gestão de pessoas nas organizações. Esta realidade influencia certamente na cultura da organização e com isso cada vez mais as organizações precisam adaptar-se à realidade do ambiente externo, tomar decisões rápidas, devendo ultrapassar os obstáculos que são formados a cada segundo (ARAÚJO, 2006). Neste cenário, segundo o autor, são as pessoas, consideradas peças-chave das organizações, que terão de se adaptar a esta nova realidade, ou seja, são elas responsáveis por todo este processo de adaptação da cultura organizacional.

Loureiro (2010) complementa, afirmando que o progresso científico e o tecnológico ainda urge por uma nova mentalidade e que o homem, este sim, deve caminhar neste século XXI não mais imbuído do fascínio que o poder ainda exerce nas pessoas, mas sim de uma nova abordagem do ser humano, de aproveitamento integral do seu potencial e do desenvolvimento de habilidades profissionais que favorecerão a atuação dos profissionais dentro das organizações.

Pode-se citar um exemplo que mostra a profunda transformação da área de gestão de pessoas, a partir dos anos 1970, que vem da criação de um dos primeiros cursos de administração de recursos humanos aplicados no Brasil (ARAÚJO, 2006). Segundo o autor, nas primeiras turmas do curso, o alunado era composto de 90% da área de direito. Mas, nos anos seguintes, passaram a ser oferecidos cursos por todo o país, com grades curriculares bastante semelhantes, que tinham no máximo de 20% a 30% de pessoal com bacharelado em direito. Os demais eram administradores e psicólogos. Assim, a área de recursos humanos ganhou um novo perfil, no qual a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência (ARAÚJO, 2006).

Gestão de pessoas pode ser definida, a partir da literatura, como várias atividades que envolvem políticas e práticas para administrar o trabalho das pessoas, desde o recrutamento até o desenvolvimento (DAVEL; VERGARA, 2001). Na visão de Chiavenato (1999), gestão de pessoas pode ser caracterizada como uma função gerencial que busca a cooperação no alcance de objetivos, tanto da organização quanto dos indivíduos. O processo de gestão de pessoas requer um conjunto de compromissos mútuos, traduzidos no conjunto de políticas e práticas

existentes na organização que orientam o comportamento (DUTRA, 2002).

De acordo com Dutra (2004, p. 17), o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- a) integração mútua, que permite ao gestor avaliar todos os aspectos da gestão de pessoas na organização;
- b) integração com a estratégia organizacional, sendo fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e sua missão;
- c) integração considerando que as políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

Fischer e Albuquerque (2001) destacam que, com as transformações ocorridas nas organizações, em geral, a área de gestão de pessoas passa a assumir uma função estratégica nas instituições públicas. Esse novo perfil é caracterizado por Búrigo e Loch (2011) como uma tendência de não mais administrar as pessoas, mas sim administrar com as pessoas, incentivando e potencializando o trabalho em equipe nas instituições. Fischer (2002) define que gestão de pessoas é a maneira pela qual uma instituição organiza-se para orientar o comportamento humano no trabalho. O autor destaca que a principal tarefa da gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas para que os objetivos das organizações concretizem-se (FISCHER, 2002). Nesse sentido, é importante que as organizações invistam na capacitação dos seus profissionais, com o objetivo de estimular as competências necessárias para que estes desenvolvam o máximo de suas potencialidades, a fim de produzirem mais e com mais qualidade.

2.3.1 Gestão de pessoas no setor público

De acordo com o art. 205 da Constituição Federal de 1988, “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

Na compreensão de Bergue (2010), a gestão de pessoas no setor público é:

Um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. (BERGUE, 2010, p. 18).

Ainda, segundo o autor, a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas (BERGUE, 2010). Nesse sentido, também fatores, como o desejo de aprender e de obter vantagens com as habilidades e conhecimentos do líder, a clareza e a exatidão da comunicação, a situação e os elementos do ambiente, podem influenciar na consecução dos objetivos da organização, sendo fundamental que os gestores ampliem sua visão sobre o nível institucional, intermediário e operacional das organizações, a fim de se comunicarem melhor com todos os setores, potencializarem relações interpessoais e exercerem a liderança (SENGE, 2002).

Entre as mudanças que ocorreram na gestão de pessoas no setor público, destaca-se a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a qual estabelece um conjunto de diretrizes inovadoras para o desenvolvimento dos servidores públicos, que serão mais bem explorados no decorrer deste estudo.

Contudo, conforme levantado por Farias e Gaetani (2002), as organizações públicas ainda enfrentam dificuldades com relação à sua modernização e à implantação de mecanismos capazes de motivar os servidores a se capacitarem e se autodesenvolverem, tendo em vista que, segundo os autores, as variáveis que envolvem a política de uma gestão de pessoas ainda são complexas e desafiadoras.

2.3.2 Gestão de pessoas baseada em competências na administração pública federal

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída em 2006 pelo Decreto nº 5.707, tem como objetivo desenvolver um papel central no processo de construção de novos perfis de qualificação profissional no âmbito da administração pública federal. Segundo o citado decreto, 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” (BRASIL, 2006a).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Escola Nacional de Administração Pública, órgão responsável pela política de gestão de pessoas no serviço público federal, em 2013, elaboraram o “Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal” (BRASIL, 2013), visando contribuir para a consolidação da PNDP. O referido guia expõe de forma resumida e consolidada conceitos e procedimentos metodológicos para o mapeamento, diagnóstico e desenvolvimento de competências. Os principais objetivos desse guia são:

- a) nivelar e disseminar as referências conceituais da gestão da capacitação por competências a todos os órgãos da administração pública federal;
- b) divulgar em uma linguagem acessível os conceitos e as metodologias já existentes relacionados à gestão por competências;
- c) consolidar e uniformizar na administração pública os procedimentos para mapear, diagnosticar e desenvolver as competências;
- d) fornecer subsídios aos órgãos da administração pública para viabilizar a efetiva implantação da gestão da capacitação por competências.

Um destacado estudioso de gestão de pessoas, Dutra (2004), considera a gestão por competências o eixo central na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, e o desafio é a identificação adequada das competências que são demandadas pela instituição a fim de garantir o alcance das metas organizacionais e de subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

2.3.3 Políticas de gestão de pessoas nas IFES

As instituições federais de ensino superior (IFES) passam por um processo de expansão, por meio da ampliação de matrículas, cursos, *campus*, infraestrutura, servidores docentes e técnico-administrativos. O pleno funcionamento das instituições inclui investimentos permanentes na capacitação e qualificação de servidores docentes e técnico-administrativos (BRASIL, 2014).

Neste sentido, o governo federal vem editando normas e leis com o intuito de modernizar a gestão de pessoas nas IFES. Com efeito, a gestão contemporânea de pessoas no âmbito das instituições federais de ensino, que são vinculadas ao Ministério da Educação, foi concretizada pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). O PCCTAE organiza a gestão dos cargos do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, disciplina o ingresso no cargo, cita as formas de desenvolvimento na carreira e trata da remuneração e do enquadramento dos TAEs (BRASIL, 2005).

O PCCTAE diferencia dos demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública por definir não só uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores. Outro aspecto importante no processo de gestão é a supervisão participativa entre trabalhadores e gestores, na aplicação do PCCTAE, por meio da Comissão Nacional de Supervisão (CNSC) e da Comissão Interna de Supervisão (CIS) em cada instituição.

A gestão universitária, particularmente nas universidades federais, apresenta características peculiares, que exigem atenção especial da gestão de pessoas. Desta forma, apesar das fragilidades de modelos de gestão ainda fortemente influenciados pelo clientelismo político e pela rigidez das estruturas organizacionais, percebe-se nas IFES um movimento intenso em busca do conhecimento e do desenvolvimento do capital humano como fatores determinantes do sucesso na consecução de seus objetivos.

Diante do exposto, urge a necessidade de que se faça uma mobilização por parte das universidades públicas brasileiras, desenvolvendo e potencializando mecanismos de gestão e novas estruturas para fazer frente a esse novo sistema social.

2.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS IFES

Nas últimas décadas, diversas leis e decretos foram instituídos, visando consolidar os esforços do governo federal no intuito de garantir novas oportunidades para a capacitação e o desenvolvimento na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, e também trouxeram desafios ao setor público.

Magalhães (2007) afirma que, a partir do ano de 1995, quando houve a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do

Estado, a área de recursos humanos da administração pública federal iniciou um processo de considerável atenção e valorização por meio da capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos que compõem o quadro de pessoal.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995. Em seguida foi submetido ao Presidente da República, que o aprovou na forma ora publicada. (BRASIL, 1995).

Neste contexto, na sequência apresentam-se a legislação e os programas vigentes que integram a política de capacitação de pessoas na administração pública federal, para uma melhor compreensão da política do governo federal em relação à capacitação e ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação nas IFES, um dos objetivos específicos deste trabalho.

2.4.1 Programas e legislação que integram a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação nas IFES

Desde as mudanças ocorridas com a reforma do aparelho do Estado e da administração pública, as instituições públicas, entre essas as IFES, suscitaram um olhar sobre a proposta de governo, por meio da aprovação de diversas leis e programas de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação. O quadro 3 apresenta a legislação federal referente à política de capacitação na administração pública federal:

Quadro 3 - Programas, legislação e planos que integram a política de capacitação de pessoas na administração pública federal

LEGISLAÇÃO	DISPOSIÇÕES
Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990	Regime jurídico dos servidores públicos civis da união, autarquias e das fundações públicas federais.
Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005	Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES.
Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012	Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 1.387, de 7 de dezembro de 1995	Dispõe sobre o afastamento do país de servidores civis da administração pública federal e dá outras providências.
Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997	Licença capacitação – alterado dispositivo da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006	Procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006	Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento do PCCTAE.
Portaria nº 9, de 29 de junho de 2006 (MEC)	Define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor.
Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014 (MEC)	Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Regime Jurídico Único, Lei nº 8.112, de dezembro de 1990, que norteia boa parte da política de recursos humanos na administração

pública federal e orienta os gestores nas respectivas tomadas de decisão, também disciplina a relação servidor-instituição, especificamente a respeito dos seus deveres e direitos.

2.4.2 Conceitos e práticas sobre capacitação, desenvolvimento e qualificação dos TAEs nas IFES

No intuito de apresentar o devido esclarecimento das atividades de capacitação desenvolvidas no âmbito da gestão de pessoas, e para que se tenha uma melhor compreensão do tema, apresentam-se a seguir as terminologias de assuntos aqui estudados, conforme o *Plano anual de capacitação 2015* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 30-34):

- a) **Capacitação** – processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.
- b) **Desenvolvimento** – processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.
- c) **Ações de capacitação** – são consideradas ações de capacitação os procedimentos que possibilitam a movimentação de eventos que contemplam a ampliação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades necessárias ao desempenho do servidor em seu ambiente de trabalho.
- d) **Educação formal** – educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior.
- e) **Aperfeiçoamento** – processo de aprendizagem baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.
- f) **Qualificação** – processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire

conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.

- g) **Ações de capacitação** – são consideradas ações de capacitação os procedimentos que possibilitam a movimentação de eventos que contemplam a ampliação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades necessárias ao desempenho do servidor em seu ambiente de trabalho.
- h) **Eventos de capacitação** – qualquer atividade de capacitação e desenvolvimento sistematizada que tenha relação com o cargo e ambiente organizacional de lotação do servidor, coadune com as necessidades institucionais e contribua para o desempenho e desenvolvimento profissional dos servidores: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários, congressos e pós-graduação *lato e stricto sensu*.
- i) **Programas** – são instrumentos de organização da ação de planejamento da gestão visando à concretização dos objetivos pretendidos.
- j) **Objetivos** – expressam o que deve ser feito e são desdobrados em metas.
- k) **Capacitação em serviço** – conjunto de atividades desenvolvidas em local de trabalho sob orientação e acompanhamento de dirigente do setor; treinamento em serviço.

Após a discussão da literatura a respeito do tema do estudo, apresentam-se, na sequência, os procedimentos metodológicos usados para alcançar os objetivos propostos no presente trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos da realização desta pesquisa. Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas (MINAYO, 1993). De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa pode ser considerada um conjunto de atividades sistemáticas e racionais chamadas de métodos que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos. Silva e Menezes (2001) definem pesquisa como um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Ainda, segundo os autores, a pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

A metodologia, de acordo com Zanella (2007), é um conjunto de procedimentos necessários para alcançar os resultados de uma pesquisa, sendo, por isso, importante a sua adequação àquilo que propõe o trabalho.

Desta forma, a metodologia utilizada na pesquisa teve como meta alcançar o objetivo do estudo, ou seja: analisar a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

3.1 MÉTODO DE RACIOCÍNIO E NATUREZA DA PESQUISA

Com a intenção de responder à pergunta de pesquisa desse estudo, foi utilizado o método científico. A palavra “método” vem do grego *methodos* que significa “caminho para chegar a um fim”; assim pode-se deduzir que é o caminho em direção a um objetivo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação (LAKATOS; MARCONI, 1993).

O método científico utilizado para a elaboração desta pesquisa foi o dedutivo. De acordo com Gil (1999) e Lakatos e Marconi (1993), o objetivo do método dedutivo é explicar por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, para chegar a uma conclusão. Para Araújo (2006), de acordo com esse método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômeno ou fatos particulares. Assim, nesta pesquisa foi utilizado o método dedutivo, que parte do geral para o

particular, porque se analisa a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação.

Em relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Atua em problemas concretos com finalidade prática (GIL, 1999). Na visão de Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, contribuindo para a solução mais ou menos imediata do problema.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, foi utilizada a abordagem predominantemente qualitativa para o tratamento dos dados. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem como preocupações fundamentais o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Na visão de Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, já que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A pesquisa qualitativa qualifica os dados e avalia a qualidade das informações. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Trabalha com pressupostos que são parâmetros básicos que permitem encaminhar a investigação empírica qualitativa (GIL, 1999; VERGARA, 2005).

Essa abordagem permitiu aprofundar a análise do problema de pesquisa inquirido neste estudo. Com base nos dados obtidos, foi possível investigar e identificar características que auxiliaram na compreensão dessa investigação de forma mais ampla, que direcionaram a elaboração das diretrizes para o aprimoramento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação e a criação de programas específicos para os gestores da instituição.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos seus fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, na qual o que importa é o resultado do processo, e não o resultado do produto. Gil (1991, 1999) classifica a pesquisa descritiva como um estudo que descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Neste contexto, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois buscou analisar a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, na percepção dos gestores da instituição, utilizando como instrumentos de coleta de dados, além da análise documental e da observação direta, o questionário e a entrevista semiestruturada. O questionário e a entrevista semiestruturada foram direcionados para uma amostra de sujeitos, com perfil de gestores da UFSC, conforme detalhado na subseção 3.4.

Em relação aos meios, além da pesquisa bibliográfica, trata-se de um estudo de caso. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica objetiva colocar o pesquisador em contato direto com o tema pesquisado. É a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o assunto pesquisado. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como base livros clássicos, artigos científicos, dissertações e teses.

O estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. É uma ferramenta utilizada para entender a forma e os motivos que levaram a determinada decisão (YIN, 2001). O estudo de caso utiliza-se, nessa pesquisa, da investigação empírica realizada com os gestores da UFSC, em busca dos possíveis gargalos existentes sobre a real demanda da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação e dos gestores da UFSC.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA

População, de acordo com Gil (1999), é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Amostra pode ser considerada uma parte do universo, escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2007).

Em uma pesquisa social, muitas vezes, o universo de elementos pode ser tão grande que se torna difícil, ou até mesmo impossível, considerá-lo em sua totalidade. Desta forma, na presente pesquisa, a mostra foi constituída por 47 gestores, representando um universo total de 874 gestores ocupantes de cargos de direção e função gratificada na UFSC. Assim, para a implementação desta pesquisa, a escolha recaiu sobre os gestores da UFSC, gestão 2012-2016, listados a seguir:

- a) reitora;
- b) pró-reitor de Administração da PROAD;

- c) pró-reitora de Assuntos Estudantis da PRAE;
- d) pró-reitor de Extensão da PROEX;
- e) pró-reitor de Graduação da PROGRAD;
- f) pró-reitor de Pesquisa da PROPESQ;
- g) pró-reitor de Planejamento e Orçamento da PROPLAN;
- h) pró-reitor de Pós-Graduação da PROPG;
- i) secretário interino de Aperfeiçoamento Institucional da SEAI;
- j) secretária adjunta de Cultura da SECULT;
- k) secretária adjunta de Gestão de Pessoas da SEGESP;
- l) secretário de Relações Internacionais da SINTER;
- m) coordenadores administrativos das secretarias e pró-reitorias;
- n) diretores e coordenadores administrativos das unidades acadêmicas;
- o) diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas;
- p) coordenadora de Capacitação de Pessoas da SEGESP.

A escolha dessa amostra foi feita pela pesquisadora de forma intencional, utilizando-se como critério o fato de os sujeitos estarem envolvidos mais diretamente com o tema pesquisado, com questões políticas e administrativas da instituição e, ainda, por serem considerados pela pesquisadora como representativos da população-alvo. Tais critérios respaldaram a escolha de dois grupos de amostras, apresentados a seguir:

- a) Grupo A – composto de reitora, autoridade máxima da instituição, e de gestores vinculados à Secretaria de Gestão de Pessoas, com poder de decisão sobre a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC;
- b) Grupo B – composto de pró-reitores, secretários, diretores das unidades acadêmicas, coordenadores administrativos das pró-reitorias, secretarias e das unidades acadêmicas.

De acordo com Triviños (1987), a amostra intencional na pesquisa qualitativa refere-se à parte da população que, segundo critérios do pesquisador, é delimitada conforme os objetivos do estudo. E, ainda, por tipicidade que, segundo Vergara (2007), é constituída pela seleção de elementos considerados pelo pesquisador como representativos da população-alvo e que possuem vasto conhecimento dessa população.

Fundamenta-se ainda tal modalidade de amostra nos ensinamentos de Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), os quais orientam que a seleção de uma amostra intencional deve ser feita quando o objetivo é obter boas ideias e opiniões críticas de experientes sem generalizar os resultados.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Coleta de dados é a obtenção de informações necessárias para responder a um determinado problema de pesquisa (VERGARA, 2005). As principais técnicas, segundo Roesch (1999), são a observação, a pesquisa bibliográfica, o questionário e a entrevista. Dessa forma, os procedimentos utilizados na coleta das informações necessárias para responder ao problema de pesquisa definido neste estudo foram:

- a) análise documental;
- b) observação direta;
- c) entrevista semiestruturada;
- d) questionário.

A análise documental constitui-se em uma técnica importante na pesquisa qualitativa, bem como na complementação de informações obtidas por outras técnicas (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Algumas vantagens do método de análise documental consistem no baixo custo e na estabilidade das informações, por serem “fontes fixas” de dados e pelo fato de ser uma técnica que não altera o ambiente ou os sujeitos (OLIVEIRA, 2007). Nesse contexto, a análise documental desta pesquisa foi baseada em leis, decretos, normas e legislações que fundamentam as políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES e da UFSC.

A observação direta constitui-se em um dos principais instrumentos de coleta de dados nas abordagens qualitativas, principalmente porque possibilita o conhecimento por meio da interação entre o pesquisador e o meio, propiciando uma visão detalhada da realidade (QUEIROZ et al., 2007). Assim, a observação direta foi feita na SEGESP em virtude de a pesquisadora, servidora técnico-administrativa em educação da UFSC, fazer parte, como gestora, do ambiente pesquisado.

A entrevista semiestruturada, segundo Mattos (2005), possui certa flexibilidade, pois não há necessidade de o entrevistador seguir a ordem prevista no roteiro, podendo formular novas questões no decorrer

da entrevista. De acordo com Dencker (2000), as entrevistas semiestruturadas permitem uma maior liberdade ao pesquisador. Dessa forma, embora a aplicação da entrevista exija um tempo maior do que outros tipos de instrumentos de coleta de dados, ela pode fornecer uma riqueza de informações superior à do questionário, já que o contato direto possibilita captar mais informações. O instrumento de coleta de dados usado na entrevista semiestruturada foi o roteiro, disposto no Apêndice B.

Além da entrevista semiestruturada, no presente estudo foi utilizado o questionário (Apêndice C). O questionário, segundo Babbie (1999), pode ser definido como uma forma descrita para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicados como representantes de uma população-alvo.

A entrevista semiestruturada e o questionário foram aplicados a diferentes sujeitos. A entrevista semiestruturada foi aplicada para o Grupo A, citado anteriormente, composto de reitora, autoridade máxima da instituição, e gestores vinculados à Secretaria de Gestão de Pessoas, responsáveis pelo desenvolvimento do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC, porém com roteiros diferenciados (Apêndice B). A entrevista direcionada à reitora conteve 5 perguntas, e a entrevista direcionada aos gestores da SEGESP, citados no primeiro grupo, foi composta de 6 perguntas.

Já para o Grupo B, constituído pelos pró-reitores, secretários, diretores das unidades acadêmicas, coordenadores administrativos das pró-reitorias, secretarias e das unidades acadêmicas, foi aplicado um questionário composto de 11 perguntas, abertas e fechadas (Apêndice C).

O critério de escolha para aplicação diferenciada destes dois tipos de instrumentos, com aplicação de entrevista semiestruturada para o Grupo A, deu-se em razão de se procurar conhecer, de forma diferenciada, a opinião dos gestores responsáveis diretamente pela tomada de decisão e pelo acompanhamento da política de capacitação de pessoas na UFSC.

Utilizou-se nos questionários as escalas tipo Likert, as quais requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à opinião ou atitude que está sendo medida (MATTAR, 2001). Os entrevistados deviam optar por uma das alternativas apresentadas: (1) “discordo totalmente”; (2) “discordo parcialmente”; (3) “não concordo e nem discordo”; (4) “concordo parcialmente”; (5) “concordo totalmente”.

Os instrumentos de pesquisa, ou seja, o roteiro da entrevista semiestruturada e o questionário, foram elaborados a partir das categorias de análise idealizadas pela autora, de acordo com a fundamentação teórica estudada, a saber:

- a) Política de capacitação dos TAEs das IFES;
- b) Política de capacitação e as necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC;
- c) Limites e possibilidades no desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC.

Assim, de acordo com as referidas categorias de análise, construiu-se uma estrutura base para a elaboração dos roteiros de entrevistas e do questionário. O quadro 4 mostra o desdobramento dos objetivos específicos nas categorias de análise, fatores de análise e os instrumentos de pesquisa utilizados nas referidas questões aplicadas na presente pesquisa:

Quadro 4 - Estrutura base para elaboração dos roteiros das entrevistas e do questionário

(continua)

Objetivos específicos	Categoria de análise	Fatores de análise	Instrumentos de coleta de dados	Questões do questionário e da entrevista
Descrever os programas e a legislação que integram a política de capacitação dos TAEs das IFES.	Política de capacitação dos TAEs das IFES	Legislação federal (decretos, leis) e programas que integram a política de capacitação dos TAEs das IFES	Pesquisa documental	
Compreender como a política de capacitação dos TAEs, desenvolvida na UFSC, atende às necessidades institucionais e individuais dos servidores.	Política de capacitação e as necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC	Normas internas que fazem alusão ao desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC	Pesquisa documental Entrevista (Apêndice B) Questionário (Apêndice C)	Ações de capacitação desenvolvidas na UFSC e a política estabelecida pelo governo federal A política de capacitação da UFSC e o atendimento das necessidades institucionais A política de capacitação e o desenvolvimento dos TAEs da UFSC Os incentivos do governo federal e a contribuição para o desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC Conhecimento do gestor sobre as ações de capacitação dirigidas aos TAEs da UFSC Ações de capacitação desenvolvidas na UFSC e a contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos

Quadro 4 – Estrutura base para elaboração dos roteiros das entrevistas e do questionário

(conclusão)

<p>Investigar os limites e as possibilidades no desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC.</p>	<p>Limites e possibilidades no desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC</p>	<p>Motivação Incentivos Fatores estruturais</p>	<p>Entrevista (Apêndice B) Questionário (Apêndice C) Pesquisa documental</p>	<p>Necessidades de capacitação dos TAEs da UFSC e os fatores que são levados em consideração Planejamento e participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC Incentivo na participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC Os incentivos financeiros e o estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos TAEs da UFSC Implementação de programas de capacitação específicos para gestores da UFSC Fatores limitadores e possibilidades que contribuem para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs da UFSC</p>
<p>Propor diretrizes para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs da UFSC, contemplando programas específicos para os gestores da instituição.</p>		<p>Papel do gestor diante das facilidades e barreiras</p>		<p>Estudo de caso Pesquisa bibliográfica</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Estabelecida a amostra e a definição dos instrumentos de pesquisa, foram agendadas as entrevistas e enviados os questionários por meio da ferramenta Google Docs, aos gestores selecionados. A coleta dos dados foi realizada no período de março a abril de 2015. Foram encaminhados 43 questionários, tendo sido retornados 32, a partir dos quais foi iniciado o processo de análise de informações. Paralelamente foram realizadas entrevistas com a reitora, a secretária adjunta de Gestão de Pessoas, a diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e a coordenadora de Capacitação de Pessoas da SEGESP.

Na elaboração das entrevistas, foram definidos códigos de identificação para cada um dos entrevistados, assim atribuídos:

- a) E1 – entrevistado 1;
- b) E2 – entrevistado 2;
- c) E3 – entrevistado 3;
- d) E4 – entrevistado 4.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados da presente pesquisa foi efetuada pela análise estatística e análise interpretativa, com base na realidade resgatada e na teoria estudada no capítulo 2.

A interpretação dos dados em uma pesquisa consiste na relação entre os dados empíricos e a teoria (GIL, 1999). As informações obtidas por meio da pesquisa documental foram cruzadas com as informações coletadas com as entrevistas e o questionário.

Os dados obtidos das respostas do questionário foram tabulados em planilha eletrônica e, posteriormente, foram extraídas inferências a partir da análise dos dados obtidos. As informações coletadas por meio das entrevistas foram transcritas na íntegra, alguns pelos próprios entrevistados, para evitar qualquer possibilidade de alteração na compreensão que o entrevistado apresentou sobre cada questionamento.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2007), todo método tem possibilidade de limitação. Assim, na presente pesquisa, as limitações ocorridas deram-se principalmente pelo fato de que a pesquisa restringiu-se a levantar opinião de alguns gestores, não tendo ouvido os demais atores interessados no processo de capacitação dos TAes da UFSC, por exemplo, os próprios técnicos administrativos e os demais gestores, inclusive dos *campi* fora da sede.

Sobre o período de tempo a que se refere a pesquisa, basicamente foram estudados os dados em relação à atualidade. Porém, foram utilizados como exemplo quadros e tabelas desde 2009, com o objetivo de fazer um comparativo da evolução do quantitativo de TAEs e do processo de capacitação da UFSC com os dados atuais.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, faz-se apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos na investigação, contextualizados e fundamentados de acordo com a teoria levantada na pesquisa.

Inicia-se pela caracterização da instituição investigada, a Universidade Federal de Santa Catarina, seguida pela caracterização da Secretaria de Gestão de Pessoas, setor responsável pelo desenvolvimento do processo de capacitação de pessoas na UFSC, objeto do tema pesquisado. Na sequência, relatam-se os resultados obtidos na presente pesquisa a fim de se efetuarem a análise e a interpretação dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada em 18 de dezembro de 1960, pela Lei nº 3.849, e instalada em 12 de março de 1962, sendo integrante do Sistema Federal de Ensino Superior e vinculada ao Ministério da Educação. De acordo com o *Relatório de gestão 2014* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014), a Universidade Federal de Santa Catarina se constitui em instituição pública, cuja existência ao longo deste meio século é organicamente mesclada ao processo de desenvolvimento econômico-social do povo catarinense.

A gestão da UFSC comporta uma estrutura organizacional que ocorre em obediência regimental e democrática aos colegiados acadêmicos, com composição proporcional e/ou paritária, eleições por pares, específicos dos órgãos deliberativos. Estes se subdividem em Conselho Universitário (CUUn), fórum máximo de deliberação da universidade, instruído previamente pelas câmaras, com função deliberativa nas respectivas áreas acadêmicas. No que diz respeito à função fiscalizadora, existem o Conselho de Curadores, a Auditoria Interna e a Ouvidoria. Ainda, destacam-se os órgãos executivos da UFSC, atuando em áreas essenciais da gestão superior da universidade, composta de sete pró-reitorias e quatro secretarias, além do Gabinete da Reitoria. As pró-reitorias englobam a Graduação, a Pós-Graduação, a Pesquisa, a Extensão, a Administração, os Assuntos Estudantis e o Planejamento e Orçamento. As quatro secretarias implementam as ações na Cultura, nas Relações Internacionais, no Aperfeiçoamento

Institucional e na Gestão de Pessoas, todas vinculadas diretamente ao Gabinete da Reitoria (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

A estrutura acadêmica da UFSC organiza-se por centros de ensino e *campi*, a saber:

- 1) *Campus Sede em Florianópolis*;
- 2) *Campus* de Araranguá;
- 3) *Campus* de Curitibanos;
- 4) *Campus* de Blumenau;
- 5) *Campus* de Joinville;
- 6) Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- 7) Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- 8) Centro de Ciências da Educação (CED);
- 9) Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- 10) Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- 11) Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- 12) Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
- 13) Centro de Desportos (CDS);
- 14) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);
- 15) Centro Socioeconômico (CSE);
- 16) Centro Tecnológico (CTC).

O Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados respectivamente em 1961 e 1980, oferecem todos os níveis da educação básica, desde a educação infantil aos níveis fundamental e médio. Na modalidade de ensino a distância, a UFSC iniciou sua atuação em 1995, com o Laboratório de Ensino a Distância (LED), privilegiando a pesquisa e a capacitação via projetos de extensão com a oferta de cursos de aperfeiçoamento, formatados em videoaulas transmitidas por satélite. Nos últimos anos, diversos grupos envolveram-se em ações de educação a distância na UFSC, dentro do Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), possibilitando o desenvolvimento de infraestrutura que viabilizou a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização em grande parte do território nacional, contribuindo para a expansão da instituição em termos de novos cursos não presenciais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

O ingresso da UFSC no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2008, contribuiu para a ampliação de vagas gratuitas no ensino superior, por meio da oferta de novos cursos presenciais ou ampliando vagas em

curso já implantados, e para o desenvolvimento de uma estratégia importante para o ensino superior público em Santa Catarina, qual seja, a interiorização da UFSC com a instalação dos novos *campi* nas cidades de Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

4.2 SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS (SEGESP)

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) foi criada em maio de 2012, em substituição à antiga Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). É um órgão executivo central que visa desenvolver ações para o desenvolvimento de processos destinados à melhoria da qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação e dos serviços prestados à comunidade universitária. De acordo com o *Relatório de gestão 2014* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014), as competências da SEGESP são:

- a) coordenar a execução de ações referentes à política e ao desenvolvimento da gestão de pessoas;
- b) emitir portarias e outros atos administrativos referentes a atividades da área de gestão de pessoas;
- c) coordenar e acompanhar as ações de administração da vida funcional dos servidores;
- d) coordenar e acompanhar as políticas de promoção social e à saúde;
- e) articular ações continuadas de acompanhamento das carreiras dos servidores com as comissões de representação de suas categorias;
- f) coordenar as políticas de benefícios da universidade;
- g) executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo reitor.

A SEGESP é composta de três departamentos:

- a) Departamento de Administração de Pessoal (DAP);
- b) Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP);
- c) Departamento de Atenção à Saúde (DAS).

Compete ao DAP:

- a) desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciamento dos processos de trabalho nas questões que

- envolvem aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios e licenças, orçamento e remuneração, otimizando políticas que visem a um melhor nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores da UFSC;
- b) acompanhar e atender às solicitações dos servidores da UFSC;
 - c) coordenar processos de acompanhamento e desenvolvimento da vida funcional dos servidores da UFSC;
 - d) coordenar processos de aposentadorias, pensões e exonerações dos servidores da UFSC;
 - e) coordenar processos de auxílios, benefícios, licenças, direitos e vantagens para os servidores docentes e técnico-administrativos;
 - f) emitir portarias, certidões e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;
 - g) identificar e divulgar a legislação de pessoal que afeta os interesses dos servidores da UFSC;
 - h) acompanhar e atender às decisões judiciais; IX – acompanhar e atender às diligências e decisões do Tribunal de Contas da União em processos de aposentadorias e pensões dos servidores da UFSC;
 - i) acompanhar e cientificar os servidores técnico-administrativos e docentes de diligências e resultados em processos inerentes à área de administração de pessoal;
 - j) encaminhar ao Departamento de Contabilidade e Finanças os relatórios referentes à folha de pagamento dos servidores ativos, inativos e pensionistas;
 - k) acompanhar, reconhecer e autorizar o pagamento decorrente de despesas de exercícios anteriores;
 - l) emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;
 - m) executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo secretário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

Compete ao DDP:

- a) desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciamento dos processos de trabalho nas questões que envolvem aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios

- e licenças, orçamento e remuneração, otimizando políticas que visem a um melhor nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores da UFSC;
- b) acompanhar e atender às solicitações dos servidores da UFSC;
 - c) coordenar processos de acompanhamento e desenvolvimento da vida funcional dos servidores da UFSC;
 - d) coordenar processos de aposentadorias, pensões e exonerações dos servidores da UFSC;
 - e) coordenar processos de auxílios, benefícios, licenças, direitos e vantagens para os servidores docentes e técnico-administrativos;
 - f) emitir portarias, certidões e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;
 - g) identificar e divulgar a legislação de pessoal que afeta os interesses dos servidores da UFSC;
 - h) acompanhar e atender às decisões judiciais;
 - i) acompanhar e atender às diligências e decisões do Tribunal de Contas da União em processos de aposentadorias e pensões dos servidores da UFSC;
 - j) acompanhar e cientificar os servidores técnico-administrativos e docentes de diligências e resultados em processos inerentes à área de administração de pessoal;
 - k) encaminhar ao Departamento de Contabilidade e Finanças os relatórios referentes à folha de pagamento dos servidores ativos, inativos e pensionistas;
 - l) acompanhar, reconhecer e autorizar o pagamento decorrente de despesas de exercícios anteriores;
 - m) emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;
 - n) executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo secretário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

Compete ao DAS:

- a) desenvolver ações de atenção à saúde e gerenciamento dos processos de trabalho nas questões que envolvem assistência suplementar, perícia oficial em saúde, promoção e vigilância

em saúde, que visem à qualidade de vida no trabalho, o reconhecimento e a valorização dos servidores da UFSC em consonância com a Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal e demais normativas correlacionadas;

- b) planejar, implantar e acompanhar a realização de exames médicos periódicos para todos os servidores da UFSC;
- c) coordenar o Plano de Saúde Suplementar dos servidores da universidade e órgãos cooperados;
- d) prestar contas junto aos setores financeiros competentes dos recursos utilizados para ações referentes aos exames periódicos e à saúde suplementar;
- e) emitir relatórios de desenvolvimento dos indicadores de gestão, para atendimento das demandas exigidas pelos órgãos de controle;
- f) acompanhar as ações junto à Coordenadoria de Promoção e Vigilância em Saúde, Junta Médica Oficial e Divisão de Saúde Suplementar, conforme legislação pertinente;
- g) acompanhar, reconhecer e autorizar o pagamento decorrente de despesas de exercícios anteriores relativos a pagamento de subsídio per capita a saúde suplementar e a tratamento de acidentados em serviço em instituição privada à conta de recursos públicos;
- h) acompanhar e atender às solicitações dos servidores da UFSC;
- i) emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;
- j) executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo secretário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

Feita a caracterização da UFSC e da SEGESP, apresentam-se os resultados obtidos na presente pesquisa.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado na subseção 3.5 do presente estudo, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos gestores do Grupo A, composto de reitora, secretária adjunta da SEGESP, diretora do DDP e coordenadora da CCP, porém com roteiros diferenciados (Apêndice B). A entrevista direcionada à reitora conteve 5 perguntas, e a entrevista direcionada aos gestores da SEGESP, citados anteriormente, foi composta de 6 perguntas.

Já, para o Grupo B, constituído pelos pró-reitores, secretários, diretores das unidades acadêmicas, coordenadores administrativos das pró-reitorias, secretarias e das unidades acadêmicas, foi aplicado um questionário composto de 11 perguntas (Apêndice C).

Na sequência, é efetuada a análise à luz dos conhecimentos adquiridos por meio dos pressupostos teóricos, da leitura detalhada das transcrições das entrevistas e das respostas dos questionários, de cada um dos gestores, agrupando-as, de acordo com os conteúdos básicos pertencentes a cada uma das três categorias previamente definidas no quadro 4, ou seja: política de capacitação dos TAEs das IFES; política de capacitação e as necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC; limites e possibilidades no desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC.

4.3.1 Política de capacitação dos TAEs das IFES

Este tópico tem como objetivo identificar a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES, considerado um dos caminhos para se chegar ao objetivo geral deste estudo, que é conhecer como se desenvolve a política de capacitação dos TAEs da UFSC.

Na sequência, faz-se um resgate das leis e dos programas citados no quadro 1, que integram a política de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativo em educação das IFES, detalhando ações e diretrizes do governo federal, para um melhor entendimento do desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs das IFES.

4.3.1.1 Descrição dos programas e da legislação federal que integram a política de capacitação dos TAEs das IFES

A seguir, faz-se a descrição detalhada das leis e dos programas citados no quadro 3.

A Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1991), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, contempla, em seus artigos, concessões referentes à capacitação e ao desenvolvimento do servidor público federal, das quais se destacam:

- a) Licença capacitação – art. 81: a redação é dada pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. “Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional” (BRASIL, 1997);
- b) Horário especial ao servidor estudante – art. 98: concede horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo, sendo exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho. (Parágrafo renumerado e alterado pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997);
- c) Participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país – art. 96-A: o servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no país. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009).

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, já mencionado no tópico anterior. Conforme estabelece o art. 5º da citada Lei:

O PCCTAE é um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulamentam o desenvolvimento profissional dos servidores, constituindo-se em instrumento de gestão das instituições. (BRASIL, 2005).

O plano prevê progressão por capacitação profissional, progressão por mérito profissional e incentivo à qualificação. O plano está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E). O incentivo à qualificação faz referência ao percentual percebido pelo servidor, por meio da obtenção de certificados relativos à formação superior àquela exigida pelo cargo ocupado, sendo maior o percentual de incentivo daquele título acadêmico que tenha relação direta com o ambiente organizacional do que daquele que não tenha essa relação (BRASIL, 2005).

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, dispõe sobre a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com as seguintes finalidades, diretrizes e instrumentos (BRASIL, 2006a):

a) Finalidades da PNDP:

- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- desenvolvimento permanente do servidor público;
- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

b) Diretrizes da PNDP:

- incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

- promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- 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;
- 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;
- 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;
- considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- elaborar o Plano Anual de Capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;
- priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

- c) Instrumentos da PNPD:
- Plano Anual de Capacitação;
 - relatório de execução do Plano Anual de Capacitação;
 - sistema de gestão por competências.

O Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, estabelece procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006b). O incentivo à qualificação é instituído ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular. Se este título for em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional do servidor, originará maior percentual do que em área de conhecimento com relação indireta (BRASIL, 2006b).

O Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, estabelece diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que define os objetivos e as linhas de desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (BRASIL, 2006c).

O Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído por meio da Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, é dividido em três programas:

- a) Programa Nacional de Apoio aos Projetos Institucionais de Capacitação das IFES – tem por objetivo apoiar as instituições de ensino na elaboração e implementação dos programas de capacitação;
- b) Programa de Qualificação em Serviço – busca alcançar os objetivos nas normas vigentes para agregar conhecimento. Integrando este programa, o Projeto Qualificação em Serviço visa ofertar cursos preferencialmente na modalidade a distância;
- c) Programa de Capacitação e Formação Continuada – visa contribuir para o aprimoramento das competências dos TAEs.

O referido plano tem como proposta o fortalecimento dos programas de capacitação e qualificação e o investimento no servidor integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em

Educação (PCCTAE) para o desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento da gestão pública.

4.3.2 Política de capacitação e as necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC

Inicialmente apresentam-se os regulamentos e planos internos que integram a política de capacitação dos TAEs da UFSC, as ações de educação continuada desenvolvidas e as ações previstas no Plano Anual de Capacitação da UFSC para 2015.

Ressalta-se que a política de capacitação da UFSC é desenvolvida pela SEGESP, por meio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, e atende às diretrizes estabelecidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Ministério da Educação, demonstrada na subseção 4.3.1.1.

As normas e os regulamentos internos que orientam a política de capacitação dos TAEs da UFSC estão relacionados no quadro 5 do tópico seguinte.

4.3.2.1 Apresentação dos regulamentos e planos internos que integram a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC

O quadro 5 mostra, de forma sintética, os regulamentos e planos internos que integram a política de capacitação dos TAEs da UFSC:

Quadro 5 - Regulamentos e planos internos que integram a política de capacitação dos TAEs da UFSC

(continua)

REGULAMENTAÇÃO E PLANOS INTERNOS	DISPOSIÇÕES
Resolução nº 16/CUn/1996, de 27 de agosto de 1996	Dispõe sobre as normas de afastamento e acompanhamento dos TAEs da UFSC para formação.
Portaria nº 027/DDPP/2007, de 2 de fevereiro de 2007	Estabelece critérios para a seleção de servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC, ativos, para atuarem como ministrantes nos cursos de capacitação e de educação formal desenvolvidos pela CCP.

Quadro 5 – Regulamentos e planos internos que integram a política de capacitação dos TAEs da UFSC

(conclusão)

Portaria Normativa nº 017/GR/2008, de 22 de julho de 2008	Institui as normas de funcionamento dos cursos de capacitação profissional oferecidos aos servidores docentes e técnico-administrativos da universidade.
Portaria Normativa nº 023/GR/2009, de 16 de abril de 2009	Estabelece normas para a emissão de certificados aos alunos dos cursos extracurriculares de línguas estrangeiras, oferecidos pelo Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras do CCE.
Portaria nº 284/DDPP/2007, de 2 de maio de 2007	Disciplina o pagamento referente ao apoio a eventos de curta duração, de cursos de capacitação profissional, cursos de formação em nível de aperfeiçoamento e de especialização para os TAEs e docentes da instituição.
Portaria nº 308/DDPP/2007, de 15 de maio de 2007	Estabelece critérios para a participação dos servidores técnico-administrativos e docentes, efetivos, da UFSC, nos cursos extracurriculares de língua estrangeira.
Portaria Normativa nº 50/2015/GR, de 4 de março de 2015	Estabelece os critérios e limites de valores a serem pagos às diferentes modalidades de incentivo financeiro para capacitação.
Plano Anual de Capacitação (PAC)	Fundamenta as atividades de planejamento, organização e coordenação dos eventos de capacitação que proporciona ao quadro funcional da UFSC.
Planejamento Estratégico (PE) 2014-2017	Promove capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC.

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (2015).

Os regulamentos e planos internos apresentados no quadro 5 revelam que a UFSC não somente oferece meios para a operacionalização do PCCTAE, mas também oportuniza aos servidores

que alcancem os seus objetivos em termos de obter maiores níveis de qualificação profissional. Tal atitude confere com a premissa de Semler (1998), para o qual o papel do gestor oferece meios para que seus colaboradores se sintam capazes e confiantes para realizar o seu trabalho com eficiência.

De acordo com o *Relatório de gestão 2014* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014), em 31 de dezembro de 2014 a UFSC contava com um total de 5.504 servidores efetivos, dos quais 3.169 ocupavam cargos de técnicos administrativos e 2.335 ocupavam cargos de docentes. Cabe destacar que dos 3.169 técnicos administrativos, 1.342 estão lotados no Hospital Universitário (HU) da UFSC. Com base nesses números, ao efetuar o cálculo da Relação Aluno X Técnico (RAT) e da Relação Aluno X Professor (RAP), desconsiderando o quantitativo de TAEs lotados no HU, ou seja, considerando apenas o total de 1.827 TAEs, 2.335 docentes e aproximadamente 44.396 discentes, temos:

- a) 24,30 discentes para cada TAE;
- b) 19,02 discentes para cada docente.

Analisando a evolução histórica desta relação, a partir de 2009 percebe-se que o aumento no número de TAEs não acompanhou proporcionalmente o aumento no número de discentes, conforme tabela 1:

Tabela 1 - Relação discentes X docentes e técnicos administrativos

Ano	Nº de discentes	Crescimento anual	Nº de técnicos administrativos	Crescimento anual	Nº de docentes	Crescimento anual
			UFSC e HU			
2009	37652		2809		1798	
2010	43864	16,50%	2879	2,49%	1965	9,29%
2011	44211	0,79%	3005	4,38%	2037	3,66%
2012	41499	-6,13%	3103	3,26%	2056	0,93%
2013	42152	1,57%	3113	0,32%	2157	4,91%
2014	44396	5,32%	3169	1,80%	2335	8,25%
Total						
2014x2009		17,91%		12,82%		29,87%

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (2014).

Estes dados revelam um aumento considerável das demandas em detrimento da força de trabalho de servidores especialmente na área meio, o que ocasiona uma sobrecarga de trabalho para os TAEs.

4.3.2.2 Plano Anual de Capacitação (PAC) da UFSC

O Plano Anual de Capacitação da UFSC é elaborado anualmente, a partir de resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), de acordo com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e as linhas de desenvolvimento previstas pelo Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006a, 2006c).

O PAC para o ano de 2015 foi elaborado pela equipe da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), com a participação da Divisão de Capacitação Continuada (DICC) e da Divisão de Afastamentos e Apoio à Capacitação (DAAC), sob a coordenação da SEGESP. O referido plano foi elaborado em consonância com os objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC (PDI), na área de desenvolvimento de pessoas, e com o Levantamento de Necessidades de Capacitação. Este levantamento foi feito, no final do ano de 2014, pela equipe da CCP da UFSC que desenvolveu uma ação estratégica para mapear as demandas específicas de aperfeiçoamento dos diversos setores da universidade, com o objetivo de proporcionar às equipes a avaliação das rotinas de trabalho e identificar as necessidades de capacitação do ambiente organizacional.

Além destes componentes, para a elaboração do PAC de 2015 também foi elaborado um Levantamento de Necessidades de Capacitação Específicas (LNCE), realizado no final de 2014, que teve como objetivo identificar as lacunas de competências requeridas para o desenvolvimento das atividades inerentes a cargos e funções específicas, na perspectiva de melhorar o desempenho do servidor no seu ambiente de trabalho.

Atualmente, o PAC é aprovado pela Secretaria de Gestão de Pessoas no início do ano em exercício e amplamente divulgado no *site* da UFSC e no Portal da Capacitação para a comunidade universitária, a fim de que os setores e servidores possam no início de cada ano organizar seus planejamentos de aperfeiçoamento e qualificação.

As ações de capacitação previstas no PAC constituem-se em eventos, cursos presenciais e a distância, bem como em ações de educação formal. O plano projeta suas ações de capacitação a partir de

dois níveis: nível operacional, que envolve ações por meio das quais o servidor possa desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais no desenvolvimento de suas funções; nível estratégico, que envolve ações voltadas para planejamento, coordenação de equipes de trabalho, liderança e inovação, logística, execução e controle de projetos que atendam às demandas atuais e futuras da UFSC.

De acordo com o *Relatório de gestão 2014* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014), no ano de 2013 foram disponibilizadas cerca de 3.000 vagas em 32 cursos presenciais, 13 a distância e 7 semipresenciais, e no ano de 2014, mais de 50 cursos distribuídos em 12 programas de capacitação.

Conforme apresentado no quadro 5, dentro das diversas formas de educação continuada oferecidas pela UFSC, por meio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da instituição, previstas no PAC, como já citado, a UFSC também possibilita aos TAEs meios para participação nos cursos de capacitação presenciais e a distância, como pagamento de inscrições em cursos e eventos de curta duração e de mensalidades de cursos de especialização, apoio na liberação dos TAEs para formação e capacitação, horário especial e licença capacitação, no país e no exterior.

Conferindo com a opinião de Farias e Gaetani (2002), de que as organizações têm ainda dificuldades em operacionalizar a motivação dos servidores a se capacitarem e se autodesenvolverem, certifica-se que, na UFSC, os apoios concedidos aos TAEs para capacitação e formação dependem da disponibilidade orçamentária, sendo, desta forma, concedidos sob demandas, baseados em critérios definidos por normas internas específicas, a saber:

- a) Portaria Normativa nº 50/2015/GR, de 4 de março de 2015 – estabelece os critérios e limites de valores a serem pagos às diferentes modalidades de incentivo financeiro para capacitação;
- b) Portaria nº 284/DDPP/2007, de 2 de maio de 2007 – disciplina o pagamento referente ao apoio a eventos de curta duração, a cursos de capacitação profissional, a cursos de formação em nível de aperfeiçoamento e de especialização para os servidores técnico-administrativos e docentes da instituição.

Segundo dados coletados na pesquisa, a título de exemplo, destacam-se os pagamentos de cursos de aperfeiçoamento, eventos e

curso de especialização; no período de 2012 a 2014, a UFSC atendeu em média a 526 servidores (ano), conforme apresentado na tabela 2:

Tabela 2 - Demonstrativo de pagamento de cursos de aperfeiçoamento, eventos e cursos de especialização

Pagamentos						
	2012	2012	2013	2013	2014	2014
MESES	Nº de serv.	Valor (R\$)	Nº de serv.	Valor (R\$)	Nº de serv.	Valor (R\$)
Jan	15	11.732,25	14	11.457,98	5	10.530,26
Fev	8	13.475,44	29	30.873,24	27	42.186,11
Mar	31	25.438,02	45	46.933,50	35	35.418,05
Abr	48	48.743,69	84	69.330,00	4	3.836,77
Mai	77	57.075,45	75	55.298,89	0	0
Jun	25	21.972,85	72	60.718,88	0	0
Jul	29	17.303,87	84	71.891,57	100	87.525,26
Ago	16	14.921,32	50	42.156,02	115	107.483,10
Set	105	59.827,69	42	37.547,68	71	71.428,30
Out	76	65.840,84	60	25.904,14	60	54.780,44
Nov	34	30.148,46	38	25.378,16	103	33.854,08
Dez	0	0,00	0	0,00	1	0,00
TOTAL	464	366.479,88	593	477.490,06	521	449.042,37

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (2014).

É possível observar, por meio do quantitativo demonstrado na tabela 2, que a UFSC vem investindo no desenvolvimento e na capacitação de forma crescente, confirmando o papel da gestão de pessoas, citado por vários autores, a exemplo de Fischer (2002), que destaca a atuação desse setor no desenvolvimento e estímulo das competências com vista à concretização dos objetivos organizacionais.

Sobre os afastamentos para formação e capacitação, horário especial e licença capacitação, identificou-se que as solicitações de afastamentos para formação dos servidores técnico-administrativos são sempre ponderadas com as necessidades institucionais, levada também em conta a necessidade do desenvolvimento do servidor. Mas, em face do cenário em que a instituição atua, com sua força de trabalho no limite, muitas vezes não é possível a sua substituição, sendo necessário

verificar as possibilidades de remanejamento para que as atividades diárias não fiquem prejudicadas.

Em relação aos afastamentos, citam-se também, como exemplos, os afastamentos e as licenças concedidos no período de 2012 a 2014, conforme mostrado na tabela 3:

Tabela 3 - Afastamentos e licenças para capacitação

Modalidade	Quantidade de servidores		
	2012	2013	2014
Curta duração	94	108	69
Pós-doutorado	1	1	1
Doutorado	25	23	31
Mestrado	28	43	49
Especialização	1	0	0
Horário especial	37	77	65
Licença capacitação	29	27	24

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (2014).

Os afastamentos de curta duração dizem respeito àqueles que não ultrapassam 90 dias, enquanto os afastamentos de longa duração são destinados à realização de cursos de educação formal, isto é, cursos de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

De acordo com o *Relatório de gestão 2014* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014), constata-se que a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) vem aprimorando as ações de capacitação desenvolvidas na UFSC. Para isso, intensifica e inova as ações de capacitação para os TAEs da UFSC. Nesse sentido, foi instituído um novo modelo de curso de capacitação na modalidade a distância, baseado em competências, para ser implementado em 2015. Também se realizou, ao final de 2014, um Levantamento de Necessidades de Capacitação Específicas (LNCE) junto aos diversos setores da UFSC, buscando mapear as necessidades da instituição, que serviu de base para a elaboração do Plano Anual de Capacitação para 2015, com vista à elaboração do PAC para os próximos anos. De acordo com a pesquisa, está em fase de discussão e elaboração, com previsão para ser implementado ainda em 2015, o Plano de Expansão da Capacitação dos *Campi* (PECC). Este plano tem por objetivo ampliar e sistematizar a capacitação dos servidores dos *campi* localizados fora de

Florianópolis. O PECC é fruto da construção coletiva da CCP/DDP/SEGESP e direções dos *campi*, que durante o período de 2012 a 2014, continuamente, tentaram encontrar alternativas de melhorias, de políticas de revitalização e da estruturação de uma gestão sistematizada da capacitação, tornando-a democrática e isonômica entre todos os *campi* da UFSC.

O PECC representa a oportunidade de se fazer uma retrospectiva e reflexão que permitam analisar e discutir o cenário atual e futuro, frente às reais demandas de capacitação para os servidores dos *campi* localizados fora de Florianópolis. O pano de fundo são as especificidades de dispersão geográfica, as distâncias e a integração desses *campi* que deixam de estar inseridos no contexto da totalidade.

Conforme consta no *Relatório de gestão 2014* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014), está em fase final de elaboração o Programa de Aperfeiçoamento e Qualificação (PAQ) dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Esse instrumento, que após aprovado pelo Conselho Universitário deverá regulamentar as ações de capacitação dos TAEs da UFSC a partir de 2015, será regido pelos seguintes princípios:

- a) Desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- b) Garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- c) Vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional da instituição;
- d) Formação para o exercício do cargo, para a atuação no ambiente organizacional e para o exercício da função com a premissa básica de que o ser humano, ao transformar-se, transforma também o ambiente no qual interage;
- e) Incentivo aos servidores para o seu autodesenvolvimento, visando ao aperfeiçoamento de sua carreira e de seu desempenho funcional.

O Programa de Aperfeiçoamento e Qualificação tem por objetivo disciplinar as políticas e diretrizes destinadas ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação, no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina.

Percebe-se na análise do referido PAQ um pleno alinhamento daquilo que a UFSC realiza com o que sugere Bergue (2010) para a gestão de pessoas no setor público, especialmente porque tal programa mostra o esforço da instituição, tanto para o suprimento e manutenção do seu pessoal como também para o atendimento das demandas legais.

De acordo com o relato do gestor E4, está sendo implementada uma parceria entre o Núcleo de Língua Inglesa (NucLi) da UFSC e a SEGESP, por meio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), para a realização de curso de inglês a ser oferecido pelo Programa Idiomas sem Fronteiras (IsF), recomendado aos servidores técnico-administrativos que utilizam a língua inglesa para execução de suas atividades diárias. Esta parceria tem por objetivo estender aos TAEs a oportunidade de participar do IsF de forma mais direcionada ao uso de outros idiomas no seus ambientes de trabalho, conforme prevê a Portaria nº 973, de 14 de novembro de 2014, do MEC. Esse programa visa propiciar a formação e a capacitação em idiomas de estudantes, professores e do corpo técnico-administrativo das instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas e de professores de idiomas da rede pública de educação básica, bem como a formação e a capacitação de estrangeiros em língua portuguesa. Novamente, com o programa de idiomas a UFSC oferece indícios de uma gestão de pessoas orientada à capacitação baseada no desenvolvimento de competências, tal como preconiza a PNDP (BRASIL, 2006a).

4.3.2.3 Ações de capacitação para os TAEs da UFSC previstas no Plano Anual de Capacitação para 2015

As ações de capacitação da UFSC são estruturadas por meio do Plano Anual de Capacitação (PAC), que é um instrumento da política de aperfeiçoamento e qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFSC.

Conforme previsto no referido plano, as ações de capacitação, no âmbito da UFSC, são alinhadas em trilhas de capacitação para o desempenho de diversas áreas, dentro de programas temáticos. Os programas temáticos reúnem um conjunto de ações direcionadas ao alcance de um objetivo, a partir de um problema demandado pela instituição.

Desta forma, a CCP tem estruturado as ações de capacitação dentro de programas temáticos, fundamentadas nas diretrizes das linhas de desenvolvimento, previstas pelo Decreto nº 5.825, de junho de 2006 (BRASIL, 2006c).

As Linhas de Desenvolvimento norteiam os programas de capacitação e aperfeiçoamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para a correta adequação aos seus objetivos específicos. (BRASIL, 2006c).

Assim, em consonância com o que estabelece o referido decreto, as ações de capacitação em desenvolvimento no âmbito da UFSC estão estruturadas com base nas seguintes linhas de desenvolvimento, de acordo com o *Plano Anual de Capacitação 2015* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015):

- a) Iniciação ao serviço público – ações que visam ao desenvolvimento do pensamento crítico do servidor acerca do papel do Estado, dos serviços públicos, da instituição, do seu papel como profissional e como cidadão, bem como a sua integração no serviço público e na instituição;
- b) Formação geral – capacitação dos servidores visando à conscientização sobre seu papel social e sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
- c) Educação formal – ações voltadas para o desenvolvimento integral dos servidores, desde a alfabetização até a pós-graduação;
- d) Gestão – ações voltadas para a preparação dos servidores para atividades de gestão, que deverão constituir-se em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;
- e) Inter-relação entre ambientes – ações de capacitação visando tornar viáveis atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente e/ou órgão;
- f) Específica – ações de capacitação para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo ou setor, ou a projetos.

No quadro 6, a seguir, apresenta-se a relação das ações de capacitação previstas para 2015 no âmbito da UFSC, de acordo com o *Plano Anual de Capacitação 2015* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015), dentro de cada uma das linhas de desenvolvimento citadas anteriormente.

Quadro 6 - Relação das ações de capacitação previstas para 2015

			(continua)
LINHA DE DESENVOLVIMENTO	EVENTO	OBJETIVO	TIPO E MODALIDADE
INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO Visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional e de trabalho.	Integração ao ambiente institucional – UFSC	Integrar os servidores recém-admitidos à universidade, dando subsídios para que possam representar em suas ações as funções do Estado e a missão da UFSC, bem como apresentar os diversos setores que desenvolvem atividades diretamente relacionadas à vida funcional dos servidores.	Curso EaD
	Integração ao ambiente de trabalho	Proporcionar a vivência das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, por meio da aprendizagem em serviço.	Aprendizagem em serviço
FORMAÇÃO GERAL Visa à oferta de conjunto de informações aos servidores sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais.	Planejamento estratégico no setor público e UFSC	Demonstrar a importância do planejamento estratégico nas organizações públicas, caracterizando e identificando os elementos constitutivos do processo e os aspectos relevantes para a sua implementação na UFSC.	Curso EaD
	Mapeamento de processos administrativos	Possibilitar a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades para aprimorar os processos de trabalho, utilizando métodos e ferramentas de gestão por processos, com base na realidade das unidades, órgãos e áreas de atuação na UFSC.	Curso semipresencial
EDUCAÇÃO FORMAL Visa à promoção de ações voltadas para o desenvolvimento integral dos servidores, desde a alfabetização até a pós-graduação.	Apoio financeiro à especialização	Viabilizar o acesso dos servidores técnico-administrativos em educação a ações de qualificação no nível de especialização, por meio do apoio financeiro correspondente a 18% do montante do valor destinado à capacitação, no ano de 2015.	Apoio financeiro

Quadro 6 – Relação das ações de capacitação previstas para 2015

(continuação)

<p>LINHA DE DESENVOLVIMENTO GESTÃO</p> <p>Visa à preparação do servidor para o desenvolvimento das atividades de gestão, constituindo-se em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.</p>	<p>Gerenciamento de projetos e controle estratégico com GP-WEB</p>	<p>Capacitar os servidores da UFSC na utilização da ferramenta GP-WEB para o gerenciamento de projetos, permitindo o acompanhamento dos objetivos estratégicos institucionais.</p>	<p>Curso EaD</p>
<p>LINHA DE DESENVOLVIMENTO INTER-RELAÇÃO ENTRE AMBIENTES</p> <p>Visa à implementação de eventos de capacitação voltados para a preparação do servidor para o desempenho de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional.</p>	<p>Aposenta-ção</p>	<p>Possibilitar ao servidor condições para refletir sobre o processo de aposentadoria como uma nova fase da vida, bem como acerca do trabalho e das atividades que serão desenvolvidas até o momento da aposentadoria.</p>	<p>Curso presencial</p>
	<p>Preparação para a aposentadoria: oficina de mosaico</p>	<p>Estimular a liberdade de criação dos participantes por meio do conhecimento básico da técnica do mosaico, promovendo a integração, o autoconhecimento, a promoção na mudança de hábitos, o estímulo para o trabalho em equipe, a solução de problemas de relacionamento, a autoestima e a oportunidade de geração de renda extra.</p>	<p>Curso presencial</p>
	<p>Ambientação à capacitação a distância da UFSC: Moodle e webconferência</p>	<p>Promover a ambientação do servidor da UFSC à modalidade de capacitação a distância, identificando suas características, as habilidades, os requisitos e as ferramentas de apoio necessárias para participação em cursos no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) Moodle e no sistema de webconferência.</p>	<p>Curso EaD</p>

Quadro 6 – Relação das ações de capacitação previstas para 2015

(continuação)

	Excel para o ambiente de trabalho – versão 2010	Propiciar o conhecimento necessário para a utilização adequada dos recursos básicos disponíveis do <i>software</i> Microsoft Excel.	Curso EaD
	Inclusão digital	Promover a inclusão digital dos servidores, proporcionando o primeiro acesso destes às ferramentas da tecnologia da informação, de modo a integrá-los à comunidade digital profissional da UFSC, melhorando e simplificando suas rotinas de trabalho.	Curso presencial
	Informática básica	Fornecer informações básicas necessárias para o uso do computador nas atividades diárias de trabalho.	Curso presencial
	Noções básicas de GNU/Linux – Ubuntu 12.04	Capacitar o servidor a executar e usar de forma básica os recursos do sistema operacional Linux baseado em Debian – o Ubuntu 12.04.	Curso EaD
	Sistemas de Processos Administrativos (SPA) – cadastro e tramitação de processos, correspondências e solicitações	Propiciar conhecimentos para a utilização do Sistema de Processos Administrativos para gerar e tramitar correspondências internas e externas à UFSC, processos e solicitações, com vista a reduzir o uso de papel na instituição.	Curso presencial
	Word para o ambiente de trabalho	Propiciar o conhecimento necessário para a utilização adequada dos recursos básicos disponíveis do <i>software</i> Microsoft Word.	Curso EaD
	Redação oficial: memorando, ofício, ata e portaria	Capacitar o servidor da UFSC a usar os princípios da redação oficial ao redigir e revisar documentos oficiais, contribuindo para que a UFSC consolide uma cultura administrativa de profissionalização dos servidores públicos, com a consequente melhoria dos serviços prestados à sociedade.	Curso EaD

Quadro 6 – Relação das ações de capacitação previstas para 2015

(continuação)

	Páginas@UFSC, repositório de conteúdo digital (DSpace) e galeria de fotos (Gallery2)	Capacitar o servidor para criar e gerenciar páginas, utilizar o repositório institucional da UFSC e aplicar as funções do <i>software</i> Gallery, em consonância com o Sistema de Identidade Visual da UFSC.	Curso EaD
	Acordo ortográfico e revisão gramatical	Promover o uso adequado e atualizado da língua portuguesa no ambiente de trabalho, visando ao aprimoramento da comunicação escrita.	Curso EaD
	Agente patrimonial	Capacitar o servidor para desempenhar adequadamente as funções de agente patrimonial do setor/unidade em que está lotado.	Curso presencial
	Estresse e trabalho	Auxiliar os servidores na identificação de fatores de risco em saúde mental e medidas de prevenção ao adoecimento psíquico.	Curso presencial
	Gerenciamento de arquivos setoriais	Transmitir o conteúdo informacional referente à organização de arquivos setoriais, capacitando os servidores para a execução das atividades técnicas de organização de arquivo.	Curso EaD
	Instrução e acompanhamento de processos de compras na UFSC	Capacitar os servidores que atuam com tarefas relacionadas a compras e aquisições a: realizarem pedidos de compras para suas respectivas unidades; realizarem a atividade de pesquisa de preços; atuarem como equipe de apoio nos certames licitatórios.	Curso presencial
	Educação ambiental no âmbito organizacional	Conscientizar os servidores da UFSC sobre a problemática ambiental, permitindo assim o desenvolvimento de um pensamento crítico sobre o tema, o consumo responsável e a prática de ações sustentáveis no seu cotidiano.	Curso EaD

Quadro 6 – Relação das ações de capacitação previstas para 2015

(continuação)

	Prevenção e combate a incêndios	Orientar e propiciar aos profissionais que trabalham nas unidades da universidade conhecimentos de prevenção e extinção de princípios de incêndio e da correta utilização de extintores, precavendo e elidindo situações de risco ao patrimônio e à vida.	Curso presencial
	Primeiros socorros	Preparar o participante a intervir nas principais situações de emergências, executando ações de primeiros socorros de forma simples e eficaz.	Curso presencial
	Qualidade no atendimento ao cidadão	Contribuir para o desenvolvimento de competências relacionadas ao bom atendimento ao público interno e externo, visando ao impacto destes requisitos na imagem percebida pelo cidadão-usuário dos serviços públicos.	Curso presencial
	Segurança no trabalho com máquinas e equipamentos – NR12 Básico	Apresentar referências técnicas, princípios fundamentais e medidas de proteção para garantir a saúde e a integridade física dos trabalhadores, prevenindo acidentes e doenças do trabalho nas fases de projeto e de utilização de máquinas e equipamentos.	Curso presencial
	Segurança no trabalho com caldeiras e vasos de pressão – NR13 Básico	Apresentar a Regulamentação de Segurança – NR13 para a operação de vasos de pressão e caldeiras, com vistas à implementação de ações para a adequação da instituição e prevenção de acidentes de trabalho.	Curso presencial
	Língua brasileira de sinais – LIBRAS I	Promover e estimular a habilidade e o uso da língua brasileira de sinais pelos servidores docentes e técnico-administrativos no contexto da UFSC.	Curso EaD
	Preparação de fiscais em processos seletivos – acessibilidade para as pessoas com deficiência	Qualificar servidores técnicos e docentes da UFSC para atuarem como fiscais de acessibilidade junto ao candidato com deficiência nos concursos públicos e processos seletivos.	Curso semipresencial

Quadro 6 – Relação das ações de capacitação previstas para 2015

(continuação)

<p>LINHA DE DESENVOLVIMENTO ESPECÍFICA</p> <p>Ações de capacitação para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo ou setor, ou a projetos.</p>	<p>Desenvolvimento de <i>software</i> web em Java</p>	<p>Propiciar o desenvolvimento de <i>software</i> web alinhado ao processo de desenvolvimento de <i>software</i> da SetIC.</p>	<p>Curso presencial</p>
	<p>Fiscalização de contratos de projetos e obras de arquitetura e engenharia</p>	<p>Fornecer subsídios legais, práticos e teóricos para a fiscalização de contratos de projetos e obras de engenharia e arquitetura visando aperfeiçoar a tomada de decisões por parte dos fiscais.</p>	<p>Curso presencial</p>
	<p>Gestão e fiscalização de contratos terceirizados</p>	<p>Capacitar os servidores para o exercício da função de gestor e fiscal de contratos administrativos de serviços terceirizados, a fim de que conheçam as atribuições e responsabilidades pertinentes, as consequências de suas ações e omissões, bem como para que dominem os principais procedimentos envolvidos.</p>	<p>Curso presencial</p>
	<p>Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico de Pós-Graduação (CAPG) e às rotinas de secretarias de pós-graduação</p>	<p>Capacitar os servidores para a utilização dos recursos oferecidos pelo Controle Acadêmico de Pós-Graduação (CAPG), facilitando a gestão dos processos acadêmicos.</p>	<p>Curso presencial</p>
	<p>Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico de Graduação (CAGR) e às rotinas das secretarias de graduação</p>	<p>Capacitar os servidores para a utilização dos recursos oferecidos pelo Controle Acadêmico de Graduação (CAGR), facilitando a gestão dos processos acadêmicos.</p>	<p>Curso EaD</p>

Quadro 6 – Relação das ações de capacitação previstas para 2015

			(conclusão)
	Normas para os processos administrativos disciplinares e de tomada de contas especiais	Capacitar o servidor para aplicar as normas e os procedimentos dos processos administrativos na UFSC.	Curso presencial
	Papel do administrador de edifícios na UFSC	Fornecer subsídios legais, práticos e teóricos para a administração de edifícios visando aperfeiçoar a tomada de decisões por parte dos servidores.	Curso presencial
	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)	Possibilitar a discussão de questões práticas acerca da legislação aplicada, bem como propiciar o conhecimento da parte prática do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).	Curso presencial
	AutoCAD – nível intermediário	Capacitar os servidores para aprofundar os conhecimentos na utilização do AutoCAD visando à padronização dos projetos em que atuam.	Curso presencial
	Supervisores de estágios	Capacitar o servidor para desempenhar adequadamente as funções de supervisão de estágios de forma a auxiliar no refinamento das práticas de estágio e no equilíbrio entre líderes e liderados, de modo que se crie boa referência profissional e pessoal para o estagiário.	Curso presencial

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (2015).

Descritos os regulamentos, os planos internos e as ações de capacitação, previstas no *Plano anual de capacitação 2015* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015), pode-se perceber que a UFSC, por meio da CCP, vem intensificando as ações de capacitação nas diversas linhas de desenvolvimento, previstas no Decreto nº 5.707/2006.

Na sequência, passa-se à análise dos resultados, obtidos por meio do questionário e das entrevistas para responder o objetivo específico (b), proposto para o atual trabalho.

4.3.2.4 Análise dos resultados obtidos por meio do questionário e das entrevistas referentes à categoria de análise política de capacitação e às necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC

Conforme já mencionado, a coleta de dados foi efetuada no período de março a abril de 2015, para o Grupo A, composto de reitora, secretária adjunta da SEGESP, diretora do DDP e coordenadora do Setor de Capacitação da UFSC, sendo identificados doravante por: E1 – entrevistado 1, E2 – entrevistado 2, E3 – entrevistado 3 e E4 – entrevistado 4. A entrevista foi aplicada com questões diferenciadas para sujeitos distintos do mesmo grupo, ou seja, algumas perguntas do E1 foram diferenciadas das perguntas para o E2, E3, E4. O questionário foi aplicado aos pesquisados do Grupo B, constituído pelos pró-reitores, secretários, diretores das unidades acadêmicas, coordenadores administrativos das pró-reitorias, secretarias e unidades acadêmicas.

Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos em relação ao primeiro fator desta categoria de análise, a partir do que foi questionado aos gestores do Grupo A, se as ações de capacitação dos TAEs desenvolvidas na UFSC atendem à política estabelecida pelo governo federal.

Sobre as ações de capacitação dos TAEs desenvolvidas na UFSC e a política estabelecida pelo governo federal, o entrevistado E2 fez a seguinte afirmativa:

E2: Na UFSC ainda não foi implementado o mapeamento de competências necessário para a efetivação das ações de capacitação orientadas para a gestão por competências, como estabelece o Decreto nº 5.707/2006.

O gestor E4 corrobora com esse depoimento do gestor E2, quando relata que, embora a PNNDP seja o instrumento de planejamento das ações de capacitação na UFSC, o modelo de capacitação adotado pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) não está alicerçado no modelo de gestão por competências, previsto pela PNNDP. E complementa:

Essa política de 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 não pode ser entendida como uma política isolada, implementada pela CCP. Gerir a capacitação neste modelo requer articulação com uma política institucional voltada para a gestão de pessoas por competências, que deveria ser estabelecida pela Secretaria de Gestão de Pessoas.

Continuando o relato do E4, destaca-se a seguinte afirmativa:

Considerando que na UFSC não há uma política de gestão de pessoas por competências, a CCP tem procurado direcionar suas ações de capacitação numa visão abrangente e integrada a diversas áreas, dentro de programas temáticos.

Resgatando a teoria, ressalta-se que os programas temáticos reúnem um conjunto de ações direcionadas ao alcance de um objetivo politicamente declarado, a partir de um problema demandado da instituição, que, além de se apoiar nas perspectivas dos cargos e das funções exercidas pelos servidores, fundamenta-se nas diretrizes das linhas de desenvolvimento, previstas pelo Decreto nº 5.825, de junho de 2006 (BRASIL, 2006c).

Continuando seu relato, o E4 ressalta que:

A CCP, não tendo como garantir integralmente as diretrizes da PNNDP, assegura apenas a relação entre competências de aprendizagem, direcionando o seu fazer político-pedagógico em dois níveis. Primeiramente, institui-se como organização de unidade administrativa como um todo, que pensa numa visão preventiva, inovadora

e criativa, direcionada para o futuro, como um modo eficaz de agregar valor às pessoas e à instituição. Num outro nível, consolida seu fazer pedagógico na mediação da sala de aula, incluindo a prática andragógica como eixo articulador do ensino-aprendizagem, procurando preservar a visão de totalidade.

Com relação ao depoimento do E3, nota-se que a fundamentação maior é em relação à elaboração do PAC, conforme revelado a seguir:

As ações de capacitação desenvolvidas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) estão de acordo com as políticas estabelecidas pelo governo federal. O Plano Anual de Capacitação (PAC), que é um dos instrumentos da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores da UFSC, destina-se a proporcionar as diretrizes do processo de desenvolvimento profissional dos servidores da universidade anualmente, sendo construído em conformidade com as exigências da legislação vigente sobre gestão e desenvolvimento de pessoas da administração pública federal e com os atos normativos da UFSC.

Considerando os depoimentos dos gestores entrevistados, infere-se que as ações de capacitação desenvolvidas na UFSC estão parcialmente de acordo com a política estabelecida pelo governo federal, instituída por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). Percebe-se, ainda, que é um grande desafio o processo de implantação da gestão por competências na UFSC, o que carece de estudos mais aprofundados devido à sua complexidade e às especificidades de uma instituição de ensino superior.

No entanto, ressalta-se que, conforme relatado na subseção 4.3.2.2, além dos componentes utilizados na elaboração do PAC para o ano de 2015, como o PDI e o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), foi feito também o Levantamento de Necessidades de Capacitação Específicas (LNCE), realizado no final de 2014, que teve como objetivo identificar as lacunas de competências requeridas para o desenvolvimento das atividades inerentes a cargos e funções específicos dos servidores. Desta forma, acredita-se que seja o começo

de um processo de estudo das condições reais da UFSC para a implementação da gestão por competências. Afinal, como ressalta Dutra (2004), o maior desafio da gestão por competências é, justamente, fazer a identificação adequada das competências demandadas pela instituição.

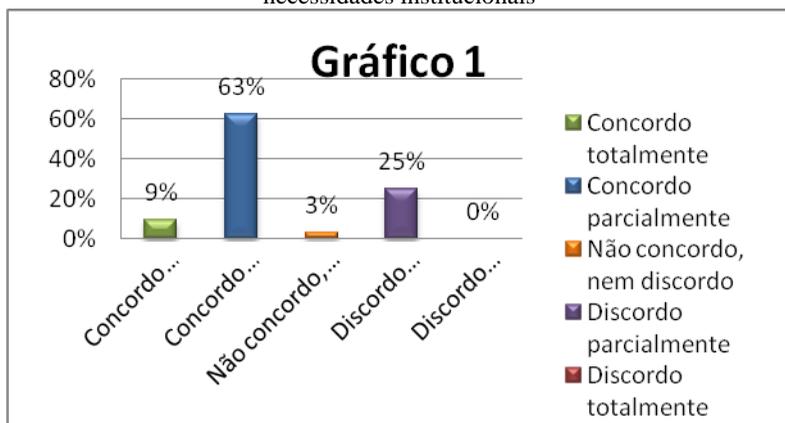
Sobre a política de capacitação dos TAEs da UFSC e o atendimento das necessidades institucionais, destaca-se, inicialmente, que esta questão foi efetuada aos participantes do Grupo B, por meio do questionário, e ao entrevistado E1 do Grupo A.

No seu depoimento, E1 destacou a importância da capacitação dos servidores da UFSC, ressaltando que, além de aprimorar os conhecimentos, ela resulta em uma melhor qualidade e eficiência na atuação das atividades e contribui muito para a motivação dos trabalhadores. Continua dizendo que:

A partir dos conhecimentos adquiridos é que os servidores conseguem enfrentar com mais segurança as dificuldades encontradas no desenvolvimento de suas atividades.

Em relação às respostas dos pesquisados do Grupo B, por meio do questionário, os resultados estão representados no gráfico 1:

Gráfico 1 - Política de capacitação dos TAEs da UFSC e atendimento das necessidades institucionais



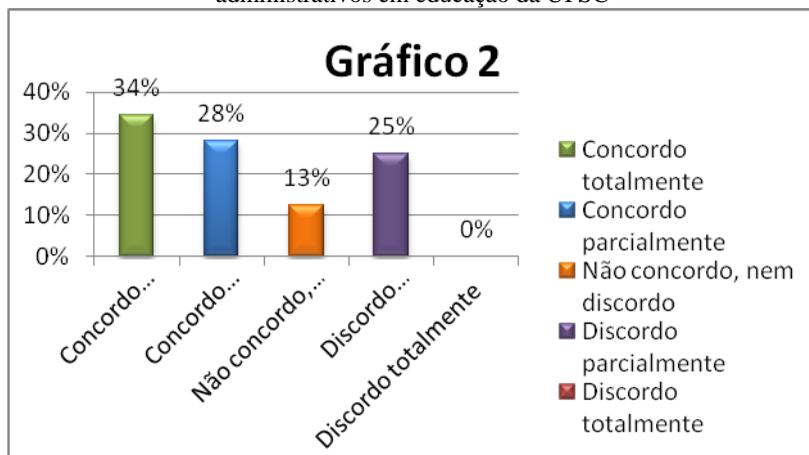
Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, pelo gráfico 1, que 9% concordam e 63% dos pesquisados do Grupo B concordam parcialmente que a política de

capacitação desenvolvida na UFSC atende às necessidades institucionais. Levando-se em conta os resultados apresentados no gráfico 1, constata-se que a maioria dos gestores concorda que a política de capacitação, atualmente desenvolvida na UFSC, atende às necessidades da instituição. Porém, cabe destacar, conforme o gráfico 1, que 25% dos questionados do Grupo B discordam parcialmente desta questão. Esta percepção, por parte de alguns gestores, pode ser decorrente de fatores como a complexidade e a rigidez da estrutura burocrática das universidades, como colocam Marra e Melo (2005). Nesse sentido, as respostas a essa questão vão ao encontro do que observam Souza e Kobiyama (2010), ou seja, de que as peculiaridades da própria natureza das IFES tornam mais complexa a implantação de uma política de gestão de pessoas que realmente atenda às necessidades institucionais.

No que se refere à política de capacitação e ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, esta questão foi direcionada aos gestores do Grupo B, cujas respostas estão representadas no gráfico 2:

Gráfico 2 - Política de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se, pelo gráfico 2, que 34% concordam totalmente e 28% concordam parcialmente que a política de capacitação desenvolvida na UFSC está atendendo ao desenvolvimento dos servidores.

Com relação às respostas das questões abertas, algumas manifestações corroboram com o apresentado no gráfico 2, conforme mostradas na sequência:

Acredito que a política de capacitação desenvolvida na UFSC está bem organizada, porém os servidores técnico-administrativos não têm o tempo necessário disponível para participar das capacitações.

Os treinamentos são ofertados de forma suficiente, proporcionando oportunidades aos TAEs. Percebo, no entanto, que a grande motivação é a financeira. Os servidores possuem uma visão classista e não têm um grande compromisso com a atividade fim da UFSC.

Considerando estas manifestações e resgatando a teoria estudada, percebe-se que nas universidades, muitas vezes, as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Conforme levantado por Farias e Gaetani (2002), as instituições públicas ainda enfrentam dificuldades com relação à sua modernização e à implantação de mecanismos capazes de motivar os servidores a se capacitarem e se autodesenvolverem, tendo em vista que, segundo os autores, as variáveis que envolvem a política de uma gestão de pessoas ainda são complexas e desafiadoras. Desta forma, segundo Souza e Kobiyama (2010), uma política voltada para o desenvolvimento das pessoas poderá ao longo do tempo influenciar em uma nova cultura institucional mais favorável à gestão de pessoas nas IFES.

No que tange aos incentivos do governo federal e à contribuição para a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, esta questão foi direcionada ao entrevistado E1 do Grupo A e aos participantes do Grupo B.

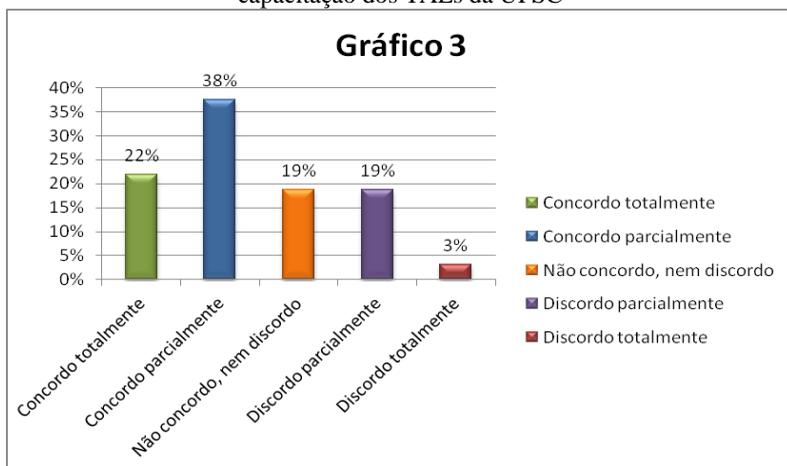
O entrevistado E1 respondeu à referida questão da seguinte forma:

Os incentivos financeiros são importantes para o financiamento das ações internas e participação em eventos, cursos de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorados, e, ainda, o financiamentos das bolsas de estudos que são essenciais para a formação e capacitação dos

profissionais, em outras universidades, no país e no exterior. A conclusão das atividades de capacitação é acompanhada de valorização salarial. Com esse investimento financeiro e a valorização do servidor com a sua formação, o governo contribui de forma positiva para a política de capacitação nas IFES.

As respostas dos pesquisados do Grupo B estão representadas por meio do gráfico 3:

Gráfico 3 - Incentivos do governo federal e contribuição para a política de capacitação dos TAEs da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme pode ser observado no gráfico 3, 38% dos pesquisados concordam parcialmente e 22% concordam totalmente com a questão. Desta forma, pode-se concluir que a maioria dos gestores participantes da pesquisa (60%) concorda que os incentivos promovidos pelo governo federal contribuem para a política de capacitação dos TAEs da UFSC.

Sobre esta questão, sintetiza-se o relato de gestores do Grupo B, como segue:

A política atual incentiva os servidores a buscarem uma melhor capacitação, e que os cursos oferecidos pela UFSC têm sido cada vez

melhores e mais assertivos em relação aos temas a serem tratados e sua relevância para a instituição.

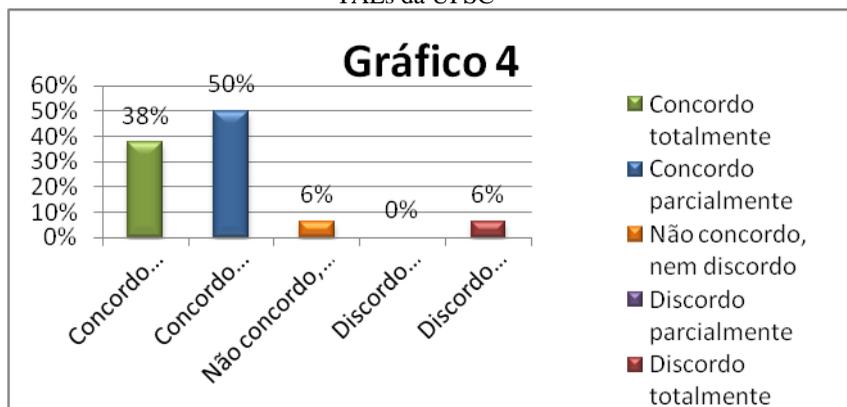
De outro modo, outro gestor afirma:

Atualmente há mais preocupação em acumular pontos para a progressão do que se capacitar para um melhor desempenho na função. Acredito que seja pela falta de um plano de cargos e salários.

Os resultados apontam que as ações de capacitação desenvolvidas na UFSC vêm contribuindo no desenvolvimento dos servidores e têm melhorado o desempenho de suas atividades. No entanto, percebe-se que, muitas vezes, o incentivo financeiro torna-se o principal fator que motiva o servidor a participar das ações de capacitação na UFSC e pode ocorrer em razão dos baixos salários e da falta de um plano de carreira condizente com a realidade atual.

Acerca do conhecimento do gestor sobre as ações de capacitação dirigidas aos TAEs da UFSC, a representação das respostas dos gestores pesquisados por meio do questionário encontra-se no gráfico 4:

Gráfico 4 - Conhecimento do gestor sobre as ações de capacitação dirigidas aos TAEs da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

Pelas respostas representadas no gráfico 4, percebe-se que 50% dos gestores conhecem parcialmente e 38% conhecem totalmente as ações de capacitação dirigidas aos TAEs da UFSC. Neste contexto, conclui-se que a maioria dos gestores pesquisados conhece a política de

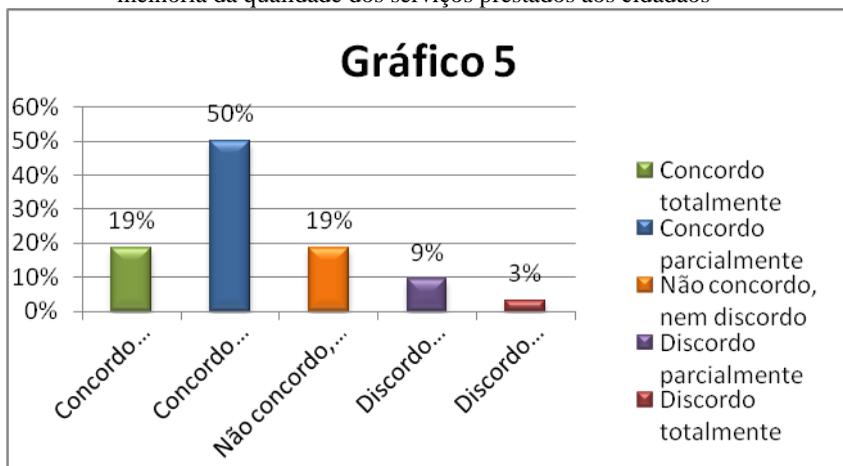
capacitação dos TAEs da UFSC. Consta-se, assim, que os procedimentos utilizados pela SEGESP, conforme relatado na subseção 4.3.2.2, para a elaboração do PAC, possibilitam o conhecimento do gestor sobre as ações de capacitação dirigidas aos TAEs da UFSC.

No que tange às ações de capacitação desenvolvidas na UFSC e à contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, a questão foi direcionada ao entrevistado E1 do Grupo A e aos participantes do Grupo B. Neste contexto, um dos gestores diz que:

As ações de capacitação têm contribuído para a melhoria dos serviços prestados à comunidade. No entanto, ainda é necessário um aprimoramento das ações cujos objetivos ultrapassem a formação técnica e os conhecimentos específicos. Estes conhecimentos precisam ser transformados em ações de disseminação do conhecimento.

As respostas dos gestores do Grupo B estão representadas no gráfico 5:

Gráfico 5 - Ações de capacitação desenvolvidas na UFSC e contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta questão, percebe-se que a maioria dos gestores questionados, 69%, entende que as ações de capacitação desenvolvidas

na UFSC contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, conforme representado no gráfico 5. Entretanto, também pode ser observado, no referido gráfico, que apenas 19 % concordam totalmente que a capacitação tem contribuído para tais melhorias.

4.3.3 Limites e possibilidades no desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC

Nesta categoria de análise, foram efetuados questionamentos, cujas respostas são trazidas e analisadas a seguir.

Sobre as necessidades de capacitação dos TAEs da UFSC e os fatores que são levados em consideração, as respostas dos gestores estão citadas na sequência:

E2: As necessidades de capacitação dos servidores são identificadas através do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), realizado pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP). Conforme Plano Anual de Capacitação, o LNC é orientado pelas seguintes questões:

Linhas de desenvolvimento descritas no Decreto nº 5.825/2006: Iniciação ao serviço público, formação geral, gestão, educação formal, específica, inter-relação entre ambientes; a descrição dos cargos existentes na universidade; a coleta de informações das avaliações de reação dos cursos realizados no ano anterior; o planejamento administrativo e acadêmico e as diretrizes e políticas estabelecidas no âmbito das unidades; as ações de capacitação que possuam valor estratégico e que possam trazer resultados efetivos ao desempenho do trabalho; as necessidades de capacitação relevantes para o desenvolvimento dos ambientes organizacionais; as demandas de capacitação específicas ligadas aos cargos e às atividades dos servidores no seu ambiente de trabalho – LNCE.

E3: O Levantamento de Necessidades de Capacitação é a etapa inicial para o planejamento anual de capacitação. Para este levantamento, são levadas em consideração as seguintes questões:

linhas de desenvolvimento, que em seus seis eixos norteadores abrangem as demandas individuais e institucionais; a descrição dos cargos existentes na Universidade; a coleta de informações das avaliações de reação dos cursos realizados; o planejamento administrativo e acadêmico e as diretrizes e políticas estabelecidas no âmbito das Unidades; as ações de capacitação que possuam valor estratégico e que possam trazer resultados efetivos ao desempenho do trabalho; as demandas de capacitação ligadas ao papel do servidor no seu ambiente organizacional; as necessidades de capacitação relevantes para o desenvolvimento dos ambientes organizacionais; uma consulta direcionada à comunidade universitária para fins de desenhar o cenário atual, levantando dados pertinentes à capacitação.

E4: As necessidades de capacitação para os servidores técnico-administrativos em educação da UFSC são identificadas por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), realizado no final de cada ano, com o objetivo de identificar as lacunas de competências requeridas para o desenvolvimento das atividades inerentes a cargos e funções específicas, na perspectiva de melhorar o desempenho do servidor no seu ambiente de trabalho.

O LNC é a etapa inicial de todo o planejamento do Plano Anual de Capacitação (PAC). A partir dele surgiram os programas temáticos e as ações que os compõem. A análise do LNC tem como orientação as seguintes questões: as linhas de desenvolvimento que em seus seis eixos norteadores abrangem: as demandas individuais e institucionais; a descrição dos cargos existentes na universidade; a coleta de informações das avaliações de reação dos cursos realizados no decorrer do ano; o planejamento administrativo e acadêmico e as diretrizes e políticas estabelecidas no âmbito das unidades; as ações de capacitação que possuam valor estratégico e que possam trazer resultados efetivos ao desempenho do trabalho; as necessidades de capacitação relevantes para o desenvolvimento dos ambientes organizacionais;

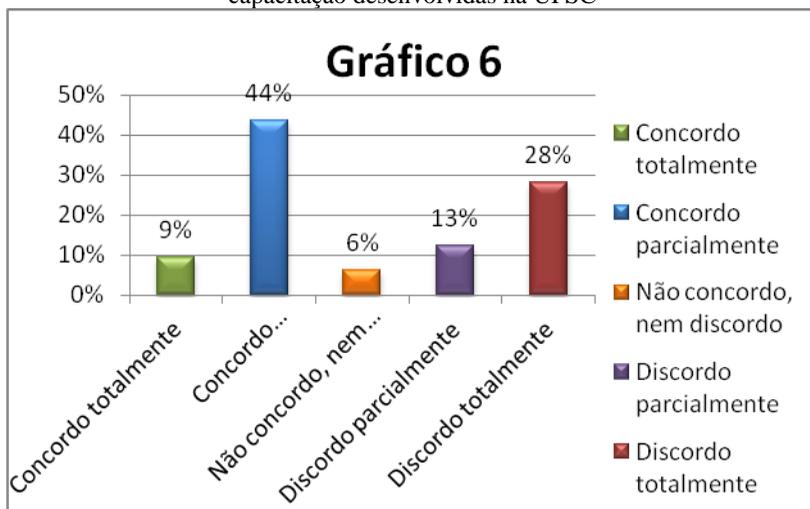
as demandas de capacitação específicas ligadas aos cargos e atividades dos servidores no seu ambiente de trabalho – LNCE.

O Levantamento de Necessidades de Capacitação Específicas (LNCE) foi implementado em outubro de 2014, visando identificar as demandas de aperfeiçoamento específicas, ligadas aos cargos e às atividades dos servidores no seu ambiente de trabalho. Este LNCE abrangeu os integrantes do quadro técnico-administrativo, tanto das unidades administrativas quanto acadêmicas da UFSC, com vista à previsão no PAC de 2015. As demandas foram sistematizadas e diluídas neste plano, sendo que, para as demandas atendidas pelos cursos previstos na programação de 2015, foram priorizadas vagas para aqueles servidores que participaram do LNCE/2014, desde que justificado no ato da inscrição. Para as demandas que a CCP não pode atender, será dado o apoio financeiro, conforme condições estabelecidas na Portaria Normativa nº 50/2015/GR.

Analisadas as respostas apresentadas pelos gestores da SEGESP, considera-se que a elaboração do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) UFSC atende aos objetivos previstos na PNDP, pois compreende as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas e permite diagnosticar as necessidades de ações de melhorias no desempenho individual e organizacional da instituição.

Acerca do planejamento em relação à participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC, o gráfico 6 mostra as respostas obtidas para a respectiva pergunta:

Gráfico 6 - Planejamento em relação à participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC



Conforme pode ser observado no gráfico 6, 44% dos pesquisados concordam parcialmente e 9% concordam totalmente com a questão. Desta forma, pode-se concluir que a maioria dos gestores participantes da pesquisa confirma que nos seus setores procura-se fazer um planejamento em relação à participação dos servidores nas ações de capacitação oferecidas na UFSC, mas muitas vezes isso fica inviável devido à falta de servidores técnico-administrativos. Nesta direção, cabe destacar os relatos de alguns gestores sobre o assunto:

Não temos feito planejamento sistemático de capacitação dos servidores, apesar de ter sido identificada essa necessidade, principalmente em relação aos afastamentos a médio e longo prazo para capacitação. Quase sempre a iniciativa de capacitação é do próprio servidor. O problema maior ocorre quando o servidor atua sozinho em um setor, isso por si só já inviabiliza a liberação do servidor em tempo integral para formação.

Os gestores não definem com seus técnicos uma política de capacitação setorial, fica muito no voluntarismo do próprio técnico.

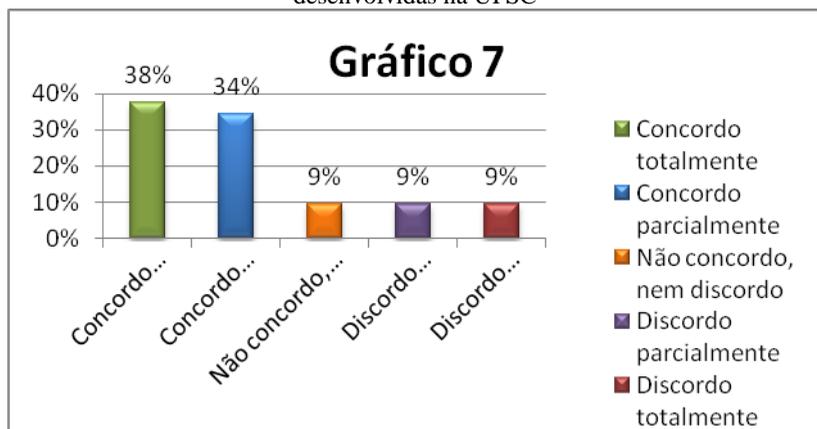
Não há política de capacitação setorial, não há incentivo por parte dos gestores, mas não há impedimento aos que desejam se capacitar.

Desta forma, a partir dos depoimentos e analisando o que foi levantado na teoria, conclui-se que o planejamento e uma estrutura organizacional adequada tornam-se imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma política de capacitação nas instituições.

Nesse sentido, cabe ressaltar novamente o relato de Bergue (2010), para o qual a gestão de pessoas é um esforço que envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas para seu suprimento, manutenção e desenvolvimento. Dessa forma, além do planejamento, serão necessárias estruturas que permitam viabilizar a concretização dos objetivos da instituição.

Quanto ao incentivo à participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC, tem-se as respostas mostradas no gráfico 7:

Gráfico 7 - Incentivo à participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC



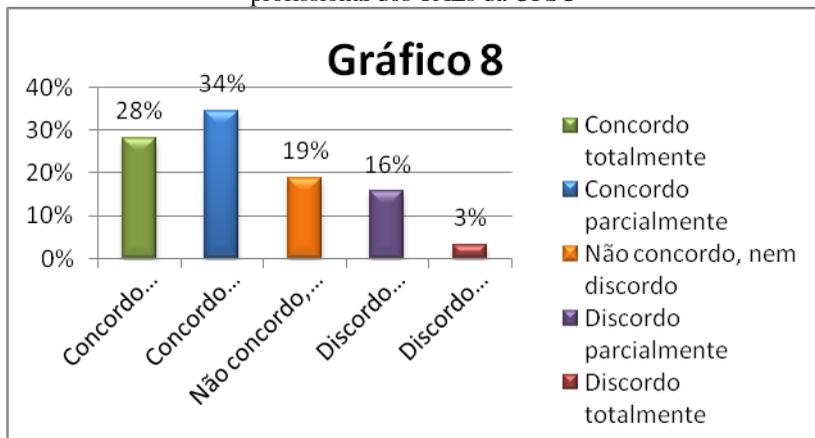
Fonte: Elaborado pela autora.

Com referência a esta questão, pode ser observado, no gráfico 7, que 38% dos gestores pesquisados concordam que há incentivo na participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC, enquanto um total de 34% atestam que este incentivo se dá de forma parcial. Desta forma, a maioria dos gestores pesquisados (72%) concorda que há incentivo na participação dos TAEs nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC.

Considerando a literatura sobre a questão e o que disciplina a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD), percebe-se que a UFSC precisa desenvolver mais sua forma de atuação, elaborando estratégias apropriadas, questionadoras e transformadoras, em defesa de condições objetivas que possibilitem universalizar a educação e humanizar o trabalho. Consta-se, também, que a valorização do capital humano requer uma busca contínua pelo aprendizado. Resgatando o que já foi mencionado na fundamentação teórica, Fischer (2002) destaca que cabe à instituição investir na capacitação dos seus profissionais, com o objetivo de estimular as competências necessárias para que eles desenvolvam o máximo de suas potencialidades.

Sobre os incentivos financeiros e o estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos TAEs da UFSC, a representação das respostas dos gestores pesquisados por meio do questionário encontra-se no gráfico 8:

Gráfico 8 - Incentivos financeiros e estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos TAEs da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, sobre os incentivos financeiros e o estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional, foram obtidos os seguintes relatos de dois gestores pesquisados:

Os treinamentos são ofertados de forma suficiente, proporcionando oportunidades adequadas aos TAEs. Percebo, no entanto, que a grande motivação é a financeira.

Os cursos de capacitação atualmente oferecidos são utilizados, na ampla maioria, pelos servidores apenas para fins de progressão.

Neste âmbito, diferentemente do que sugere Fischer (2002), o desenvolvimento dos servidores da UFSC não é visto por eles como um meio para alcançar os objetivos institucionais, mas apenas os individuais.

A respeito da implementação de programas de capacitação específicos para gestores da UFSC, esta questão foi indagada a todos os participantes desta pesquisa, ou seja, aos integrantes do Grupo A, por meio de entrevista semiestruturada, e aos integrantes do Grupo B, por meio do questionário.

Destacam-se a seguir as respostas dos gestores entrevistados do Grupo A:

E1: A implementação de programas de capacitação de gestores são importantes no processo de formação e aprimoramento da capacidade de liderança, do trabalho em equipe e aprimoramento de conhecimentos essenciais para a qualidade de sua administração. Além disso, as atividades de capacitação permanentes abrem espaço no cotidiano dos gestores para avaliação de suas práticas e constituição de soluções para enfrentarem as fragilidades existentes em seus espaços de trabalho, promovendo ações inovadoras e melhorando a qualidade das atividades e das relações entre as pessoas.

E2: O Plano Anual de Capacitação vigente apresenta um programa específico para a formação de gestores, entretanto, como não há “obrigatoriedade” em participar dos cursos para

ocupar função de chefia/gestão, o programa não atinge exatamente ao fim a que se destina. O ideal seria o desenvolvimento de uma política institucional que estabelecesse, entre outros critérios, que para ocupar cargos de chefia/gestão o servidor necessariamente teria que participar dos cursos que compõem o programa.

E3: Quanto à implementação de programas de capacitação para gestores da UFSC, no meu entendimento, trata-se de um elemento de suma importância para um melhor desenvolvimento institucional. A qualificação dos gestores passa por um programa voltado por questões como Rotinas e Processos Administrativos; Legislação; Identificação e Desenvolvimento de Competências; Gerenciamento de Conflitos, entre tantos outros. Muitos cargos administrativos dentro da nossa instituição são ocupados por docentes que possuem grande conhecimento acadêmico, mas que ao se depararem com as questões administrativas encontram certo grau de dificuldade. Uma das maiores dificuldades para a implementação deste tipo de programa passa pela própria conscientização dos gestores dessa necessidade. Além, claro, do fator tempo, que muitas vezes acaba por “engolir” os gestores nas demandas administrativas, e mesmo acadêmicas, pois muitos, além de estarem à frente de cargos administrativos, continuam com suas tarefas acadêmicas.

Na mesma direção, o gestor 4 manifestou-se relatando o seguinte:

E4: Embora a CCP tenha um programa para os gestores, no meu ponto de vista, a UFSC, sob a coordenação da SEGESP, deveria ter um programa permanente e institucionalizado para todos os servidores gestores, que contribuísse para a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade dos serviços prestados à comunidade universitária, impulsionando e atingindo os objetivos institucionais sob sua responsabilidade.

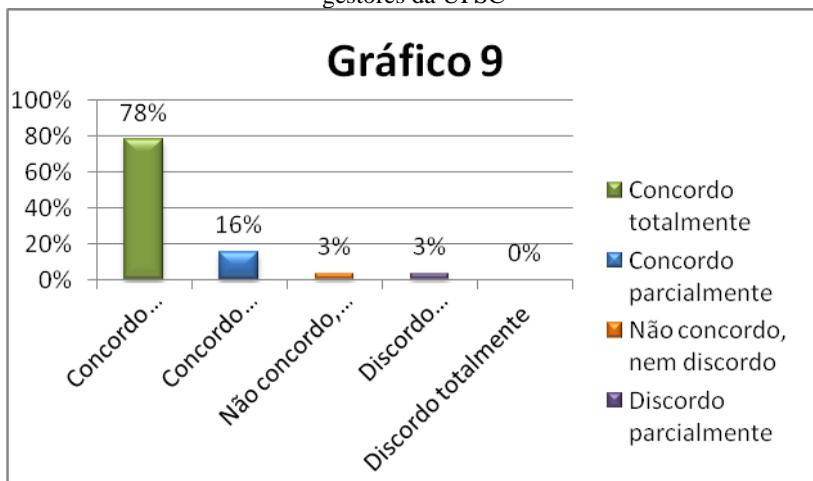
Hoje a CCP tem o Programa de Desenvolvimento Gerencial, vinculado à Linha de Desenvolvimento Gestão que visa à preparação do servidor para o desenvolvimento das atividades de gestão, constituindo-se em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial oferecido pela CCP tem como por objetivo geral incentivar, apoiar e disseminar o uso de práticas inovadoras aos gestores da universidade, aprimorando o papel do gestor para o exercício das funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção, com foco nas demandas e nos desafios da organização e nas relações interpessoais, e como objetivos estratégicos: capacitar os servidores para o exercício de funções de chefia, por meio de estímulos ao desenvolvimento de competências gerenciais, com otimização dos recursos públicos como pressuposto para a gestão, e capacitar os servidores em função de chefia para o desenvolvimento de competências de liderança e habilidades nas relações interpessoais, visando à melhoria da qualidade de interação com sua equipe de trabalho.

Cabe ressaltar que o programa oferecido pela CCP não se sustenta por si só, tendo em vista que é uma ação isolada, uma ação não articulada com a administração central GR e SEGESP. Por essa razão, não tem força para trazer esse público-alvo, o servidor gestor para capacitar-se, ocorrendo, muitas vezes, da CCP não abrir ou cancelar turmas para cursos oferecidos dentro do programa, por falta de participantes interessados no assunto, tornando-se assim essa a maior dificuldade que enfrentamos. Na minha opinião, a administração central GR e SEGESP deveriam articular ações baseadas em políticas dentro do programa oferecido pela CCP, de forma que esse ganhasse um caráter institucional e força para atingir seus objetivos.

As respostas dos gestores pesquisados do Grupo B estão representadas por meio do gráfico 9:

Gráfico 9 - Implementação de programas de capacitação específicos para gestores da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

Sintetizando, sobre esta questão, percebe-se que a maioria dos gestores pesquisados (94%) considera relevante a institucionalização de uma política voltada para a capacitação de gestores da UFSC. Esta percepção vai ao encontro do citado por Bittencourt (2001), quando afirma que o desenvolvimento de competências gerenciais permite que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia da organização.

Contudo, cabe ressaltar, aqui, em relação ao relato dos gestores E2 e E4, que ao mesmo tempo em que a maioria dos gestores afirma a relevância da implementação de cursos de capacitação para gestores, observa-se a existência, atualmente, de um Programa de Desenvolvimento Gerencial que possibilita ao gestor se preparar para o desenvolvimento das atividades de gestão, conforme destaca o gestor E4, mas que, no entanto, não há participantes interessados no assunto. E2 corrobora com esta questão, quando afirma que “[...] como não há obrigatoriedade em participar dos cursos para ocupar função de chefia/gestão, o programa não atinge exatamente ao fim a que se destina”. Como se pode perceber, embora se tenha uma concordância geral em relação à relevância da implementação de programas de capacitação específicos para gestores, não há participação efetiva dos gestores nos módulos existentes atualmente na UFSC.

Quanto aos fatores que contribuem para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs da UFSC, as respostas dos gestores entrevistados estão citadas a seguir:

E1: A avaliação contínua dos reflexos das políticas de capacitação na melhoria dos processos de trabalho e o fortalecimento do comprometimento com a instituição.

O fortalecimento de estratégias de formação que atualizem os trabalhadores sobre a missão da UFSC e seu papel no sistema de ensino superior. Também é importante a apresentação de diagnósticos situacionais, ou seja, como está organizada a UFSC atualmente? Quais suas fragilidades internas e externas? Quais suas potencialidades? Temas como autonomia universitária, a situação política local e nacional, os problemas sociais, econômicos, estruturais do Brasil são importantes para formação cidadã, ampliar suas visões sobre a realidade para melhor conscientização de seu lugar e de seu papel neste contexto. Por tratar-se de uma instituição pública, seus trabalhadores precisam ter muito clara sua responsabilidades política com o interesse público e com o país.

E2: O mapeamento de competências, maior participação das chefias no planejamento da formação profissional dos servidores lotados em seus setores e o fortalecimento da EaD na capacitação.

E3: Entre os fatores que podem contribuir com a Política de Capacitação da UFSC, entendo estar as mudanças tecnológicas, oportunizando melhor desenvolvimento, por exemplo, do ensino a distância, o que diante do cenário institucional, que se expande para todo o Estado de Santa Catarina através dos seus 4 campi (Araranguá, Curitibanos, Joinville e mais recentemente Blumenau), além do campus na cidade de Florianópolis, caracterizando-se por uma necessidade iminente.

Também a busca continuada pela melhoria da capacitação oferecida, em virtude do atendimento de um público cada vez mais qualificado e por sua vez mais exigente.

Outro fator a destacar é o envolvimento, o comprometimento e a integração da equipe da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas na busca de sempre estar oferecendo um trabalho da melhor qualidade e “antenado” com as demandas institucionais que surgem em razão de modificações internas ou externas à instituição.

E4: Definição de políticas sustentáveis; implementação da gestão de pessoas por competências; avaliação de desempenho e avaliação de desempenho do estágio probatório articulada com a capacitação, fornecendo subsídios necessários para o atendimento dos gaps de capacitação e investimento na capacitação a distância (recursos materiais e humanos).

Analisando-se as respostas apresentadas, percebe-se que os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento das ações de capacitação dos TAEs da UFSC são os incentivos instituídos pelo governo federal na atual política de capacitação dos TAEs das IFES e o apoio financeiro concedido pela UFSC para a participação dos servidores em eventos e cursos de aperfeiçoamento e formação, mais especificamente a ajuda de custo no pagamento das mensalidades nos cursos de especialização, e, ainda, o incentivo à formação, por meio da concessão de afastamento das atividades desenvolvidas na UFSC, para participar de cursos de mestrado e doutorado, tanto em tempo integral quanto parcial, e nas licenças para capacitação. Como pode ser observado nas tabelas 1 e 2, nos últimos anos, o número de servidores beneficiados tem aumentado consideravelmente.

Sobre os fatores que podem se constituir em limitadores para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs na UFSC, as respostas dos gestores entrevistados estão citadas na sequência:

E2: De forma geral, eu diria que um dos grandes limitadores é a falta de planejamento das unidades, incluindo a SEGESP. Com a rotina diária e sem o estabelecimento de metas claras e objetivas gasta-se a maior parte do tempo

“apagando incêndios”, e as questões inerentes ao desenvolvimento e à implantação das políticas internas de gestão de pessoas acabam ficando em segundo plano.

E3: Um dos fatores que podem configurar como limitador para a Política de Capacitação é a quantidade de servidores administrativos a quem se busca atingir e que, infelizmente, devido à limitação de pessoal e de recursos da Coordenadoria de Capacitação, não é possível atingir na sua totalidade, muitas vezes utilizando-se critérios para elencar quais servidores serão contemplados nas turmas de capacitação, mesmo as oferecidas na modalidade a distância.

O público-alvo também é diversificado, tendo dentro da instituição uma gama infinita de assuntos a serem abordados nas mais diversas áreas, e nas quais os servidores precisam estar qualificados e atualizados com as mudanças que surgem cada vez mais rápidas na sociedade.

Temos também, para muitos servidores, a ideia de capacitação atrelada ao retorno financeiro, o que faz com que os servidores busquem os cursos de capacitação muitas vezes, apenas para avançarem no Plano de Carreira dos TAEs. Ao alcançarem o nível IV na carreira, sejam estes em qualquer um dos níveis de classificação: A, B, C, D ou E do Plano de Carreira e Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação, deixam de buscar os cursos de capacitação, o que acaba por desconfigurar a ideia de qualificação como um processo de aperfeiçoamento contínuo.

E4: A não institucionalização de políticas para gestão de pessoas; a capacitação dos servidores não ser tratada como ponto estratégico para o desenvolvimento humano e institucional; a limitação do pagamento aos instrutores/conteudistas/tutores; a limitação do número de servidores que compõem a equipe da CCP.

Analisando-se as respostas apresentadas, percebe-se que os principais fatores que limitam o desenvolvimento da política dos TAEs

na UFSC são basicamente a falta de um planejamento nas unidades em relação à participação dos servidores nas ações de capacitação, a carência de pessoal técnico-administrativo nos setores da UFSC e a pouca conscientização das partes envolvidas da necessidade de dar mais enfoque nas ações voltadas para a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFSC.

4.4 SÍNTESE DOS ACHADOS NA PESQUISA

Neste contexto, diante da pesquisa realizada, das entrevistas efetuadas com a reitora, a secretária adjunta de Gestão de Pessoas, a diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a coordenadora do Setor de Capacitação de Pessoas, e dos questionários aplicados aos pró-reitores de Graduação, de Pós-Graduação e de Pesquisa, de Extensão, de Assuntos Estudantis, de Planejamento e Orçamento, ao secretário interino de Aperfeiçoamento Institucional, à secretária adjunta de Cultura, ao secretário de Relações Internacionais, aos coordenadores administrativos das secretarias e pró-reitorias e aos coordenadores administrativos das unidades acadêmicas, e da pesquisa documental realizada, infere-se que a política de capacitação dos servidores da UFSC é uma atividade complexa. O arcabouço jurídico, composto de leis, portarias e decretos federais, e as resoluções do Conselho Universitário e as portarias da Reitoria da UFSC, além das especificidades de uma instituição universitária, impõem tal complexidade.

A pesquisa indica, contudo, como já foi observado anteriormente, que nos últimos anos ocorreram avanços na política de capacitação dos TAEs das IFES e, conseqüentemente, da UFSC, principalmente em razão dos incentivos promovidos pela atual política governamental.

Os principais avanços na política de capacitação dos TAEs da UFSC foram:

- a) aprimoramento na execução do Plano Anual de Capacitação (PAC), que tem como objetivo geral fundamentar as atividades de planejamento, organização e coordenação dos eventos de capacitação desenvolvidos para os TAEs da UFSC;
- b) implementação de programas temáticos, a partir de 2013, com o objetivo de estabelecer um modelo de planejamento, de modo a assegurar o acesso dos servidores aos eventos de

- capacitação desenvolvidos numa abordagem sistêmica da aprendizagem profissional;
- c) implementação do Levantamento de Necessidades de Capacitação Específicas (LNCE), em outubro de 2014, visando identificar as demandas de aperfeiçoamento específicas, ligadas aos cargos e às atividades dos servidores no seu ambiente de trabalho;
 - d) elaboração do Planejamento Estratégico (PE), referente ao período de 2014 a 2017, que tem por objetivo implementar ações a curto, médio e longo prazos para inovação das práticas de gestão da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC;
 - e) implementação de um novo modelo de curso de capacitação na modalidade a distância, baseado em competências, em 2015;
 - f) Plano de Expansão da Capacitação dos *Campi* (PECC), que tem por objetivo ampliar e sistematizar a capacitação dos servidores dos *campi* localizados fora de Florianópolis;
 - g) implementação de uma parceria com o Núcleo de Língua Inglesa (NuLi) da UFSC para oferta de curso de inglês, oferecido pelo Programa Idiomas sem Fronteiras (IsF), recomendado aos servidores técnico-administrativos que utilizam a língua inglesa para execução de suas atividades diárias, de acordo com a Portaria nº 973 do MEC, de 14 de novembro de 2014.

As principais dificuldades que ainda ocorrem, em relação à política de gestão de pessoas, mais especificamente em relação às ações de capacitação desenvolvidas na UFSC, de acordo com a pesquisa realizada, são:

- a) falta de planejamento das unidades e carência de uma maior participação das chefias no planejamento da formação profissional dos servidores lotados em seus setores;
- b) carência de profissionais, o que compromete a organização e a gestão nos diversos setores da UFSC, dificultando a liberação dos servidores para capacitação, tendo em vista a falta de substituto para a função;
- c) carência de uma estrutura física e de equipamentos adequados para a operacionalização das ações de capacitação, principalmente a distância;
- d) ausência do mapeamento de processos nos setores da UFSC;

- e) carência de recursos orçamentários e financeiros para a potencialização dos programas de capacitação, presenciais e a distância.

Diante do exposto, apresentam-se, a seguir, as diretrizes voltadas ao aperfeiçoamento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.

4.5 PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

Os resultados obtidos com a pesquisa sobre o desenvolvimento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina permitiram que se obtivesse uma visão atual a respeito da política de capacitação dos TAEs da UFSC, sob a ótica da percepção dos gestores das unidades entrevistadas.

A seguir, apresentam-se proposições e diretrizes resultantes da aplicação da metodologia estudada:

- a) Instituir avaliação contínua dos reflexos das ações de capacitação desenvolvidas na UFSC;
- b) Intensificar a divulgação das ações de capacitação desenvolvidas na UFSC;
- c) Definir estratégias para uma maior conscientização e envolvimento nas ações de capacitação de pessoas da UFSC, tanto dos servidores como dos gestores;
- d) Definir ações para o delineamento do processo de mapeamento das competências institucionais e individuais, visando à implantação da gestão por competências, conforme preconiza a PNDP;
- e) Institucionalizar um programa permanente para todos os servidores gestores, que contribua para a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade dos serviços prestados à comunidade universitária.

A pesquisa mostrou que, além das avaliações desenvolvidas pela CCP/SEGESP, é fundamental a criação de mecanismos de avaliação permanente junto aos gestores e TAEs, visando identificar a relação entre os cursos de capacitação desenvolvidos e a melhoria dos processos

de trabalho bem como o fortalecimento do comprometimento com a instituição.

O processo de divulgação das ações de capacitação é efetuado por meio do *site* do Portal da Capacitação da SEGESP. Contudo, parece necessária a intensificação dessas informações, assim como o fortalecimento das estratégias e ações mostrando o real papel da UFSC na sociedade. Neste sentido, é fundamental ainda envolver, de forma mais efetiva, os TAEs e os gestores em relação à relevância das ações de capacitação desenvolvidas na UFSC. Com a referida pesquisa, ficou evidenciada, também, a necessidade de se priorizar o mapeamento de competências institucional e individual para a implementação efetiva da gestão por competências na UFSC.

Com relação à capacitação para gestores, atualmente a SEGESP já desenvolve ações de capacitação voltadas para os gestores da UFSC. No entanto, a pesquisa mostrou a necessidade da implementação de um programa institucional específico para os gestores, que muito poderá contribuir para a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade dos serviços prestados à comunidade universitária e do atendimento das necessidades institucionais.

5 CONCLUSÃO

O Estado deve encarar a educação como um direito e como investimento social e político, oferecendo condições que promovam a autonomia institucional, intelectual e financeira, de modo que o acesso às universidades seja garantido para contribuir na construção da sociedade, legitimando seu compromisso e sua expressão a favor dos direitos dos cidadãos (CHAUÍ, 2003).

Por outro lado, as instituições universitárias necessitam de políticas efetivas de gestão de pessoas para cumprirem suas finalidades nas funções de ensino, de pesquisa e de extensão. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Os objetivos específicos trabalhados foram: a) descrever legislação e programas que integram a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES; b) compreender como a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação, desenvolvida na UFSC, atende às necessidades institucionais e individuais dos TAE's; c) investigar limites e possibilidades do desenvolvimento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC; d) propor diretrizes para o aprimoramento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, contemplando programas específicos para os gestores da instituição.

Após ter percorrido todas as etapas do presente estudo, foi possível construir uma visão mais efetiva sobre a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação das IFES, sobre as ações de capacitação desenvolvidas na Universidade Federal de Santa Catarina e sobre suas reais contribuições para o desenvolvimento permanente dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, objetivando a melhoria no desempenho de suas atividades e o desenvolvimento da instituição.

Buscando responder ao primeiro objetivo específico, descreveram-se leis, decretos e portarias do governo federal que tratam da política de capacitação dos TAEs das IFES, conforme abordado na subseção 4.3.1.1.

Em cumprimento ao segundo objetivo, examinaram-se, além das normas federais, as normas internas e os programas e planos que integram a política de capacitação dos TAEs da UFSC, aliados às percepções dos gestores pesquisados. Observou-se que os principais

aspectos favoráveis ao desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC são os incentivos do governo, por meio da aprovação de diversas leis e programas de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação, e do incentivo da administração da UFSC nos apoios financeiros concedidos para viabilizar o acesso dos TAEs a eventos de capacitação ou a cursos de aperfeiçoamento e especialização, interna ou externamente à UFSC, conforme tabelas 1 e 2.

Quanto ao terceiro objetivo específico, destacaram-se como principais fatores limitadores para o desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC: falta de planejamento das unidades e de participação mais efetiva das chefias no planejamento da formação profissional dos servidores lotados em seus setores; carência de profissionais nos diversos setores da UFSC; deficiência na estrutura física e falta de equipamentos adequados para a operacionalização das ações de capacitação, principalmente a distância; ausência do mapeamento de processos da instituição; complexidade que existe na gestão de pessoas de uma universidade considerando suas características e peculiaridades. Em relação aos fatores que podem contribuir para o desenvolvimento da política de capacitação dos TAEs da UFSC, destacaram-se: necessidade de um maior envolvimento das chefias no planejamento das atividades de capacitação e de formação profissional dos servidores lotados em seus setores; fortalecimento do ensino a distância (EaD) nas ações de capacitação UFSC; definição de políticas sustentáveis; implementação da gestão de pessoas por competências.

Em relação ao quarto objetivo, a riqueza da investigação, principalmente dos dados, informações e sugestões obtidos no levantamento de dados primários, efetuado por meio de entrevistas, além de questionários, possibilitou a construção de diretrizes norteadoras para o aprimoramento da política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC. Desta forma, a partir da fundamentação teórica, da análise e avaliação de dados documentais e da investigação com os referidos gestores, sintetizam-se as seguintes diretrizes, detalhadas na subseção 4.5, para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs da UFSC: institucionalização de um programa permanente para todos os servidores gestores que contribua para a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade dos serviços prestados à comunidade universitária; definição de ações para o delineamento do processo de mapeamento das competências institucionais e individuais; fortalecimento de estratégias e ações que atualizem os servidores sobre a missão da UFSC e seu papel no sistema

de ensino superior; definição de estratégias para uma maior conscientização e envolvimento nas ações de capacitação de pessoas da UFSC, tanto dos servidores como dos gestores; definição de estratégias e implementação de estudos efetivos para viabilizar a implementação de uma política de capacitação de pessoas na UFSC voltada para a gestão por competências, conforme preconiza a PNDP.

Concluindo, percebe-se que a UFSC, nos últimos anos, tem avançado na sua política de capacitação de pessoas, implementando ações na busca de um alinhamento das suas práticas de gestão. Contudo, em razão da complexidade da gestão universitária, faz-se necessário o aprimoramento da referida política. Ressaltam-se como desafios para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs da UFSC a implementação do processo de mapeamento de competências institucionais e individuais, a definição de políticas sustentáveis, um maior envolvimento dos gestores no planejamento da formação profissional dos TAEs e o fortalecimento da capacitação a distância na UFSC. Afinal, a política de gestão dos servidores técnico-administrativos em educação em uma instituição social, como é o caso da UFSC, é, sem dúvida, uma dimensão estratégica de alta relevância, devendo ocorrer, assim, avaliação permanente visando seu aprimoramento para que a universidade cumpra efetivamente seu compromisso com a sociedade.

5.1 PROPOSIÇÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Embora se tenham cumprido os objetivos propostos no presente trabalho, conforme já demonstrado, sugerem-se as seguintes pesquisas para o aprofundamento do tema:

- a) O desenvolvimento de outra pesquisa com o mesmo objetivo, contudo envolvendo todos os servidores técnico-administrativos da UFSC;
- b) O desenvolvimento de uma pesquisa com todos os gestores da UFSC para identificar os impactos positivos e negativos na implementação da gestão por competências, considerando os aspectos políticos, administrativos e a complexidade da gestão e da cultura da instituição;
- c) O desenvolvimento de estudos comparativos com outras IFES.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BITTENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.319 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.
- BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2008. 345 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesediversificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4668>. Acesso em: 10 out. 2014.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 out. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03 /- ato 2004-2006 / Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/-ato2004-2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03 /- ato 2004-2006 / Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1960. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18dezembro-1960>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/Leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 18 set. 2014.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 14 jan. 2015.

_____. Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 dez. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leiS/L9527.htm>. Acesso em: 14 jan. 2015.

_____. Lei nº 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 11 mar. 2015.

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 27, de 15 de junho de 2014. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 jan. 2014. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=26&data=16/01/2014>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. Coordenação-Geral de Políticas Desenvolvimento de Pessoas. **Guia para gestão da capacitação por competência na administração pública federal**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional->

de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, p. 209-231, 2011. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/issue/view/102>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã: o ensino superior, da colônia à Era Vargas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

CURADO JR., Luiz Augusto. **A avaliação de desempenho aplicada ao serviço público**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Universidade Cândido Mendes, Instituto A Vez do Mestre, Pós-Graduação "Lato Sensu", Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/>>. Acesso em: 10 de jun. 2015.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão de pessoas com subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2000.

DENHARDT, R. B. **Teoria geral da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, J. de S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal, 2002. **Anais...** Lisboa: CLAD, 2002.

FÁVERO, M. de L. de A. **A universidade brasileira em busca de sua identidade**. Petrópolis: Vozes, 1977.

FINGER, A. P. **Planejamento do ensino superior**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1983.

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.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. São Paulo: MBA, USP, 2001.

FRAGOSO FILHO, C. **Universidade e sociedade**. Campina Grande: GRAFSET, 1984.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HUGGET, A. G. Una guía para evaluar la calidad de la educación superior. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL ALFA-BRACARA, 4., 1999, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LOUREIRO, T. C. M. **Os reflexos da cultura organizacional na gestão de recursos humanos: uma abordagem a partir da UEPA**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Políticas Públicas, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2010.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MAFRA, F. Administração pública burocrática e gerencial. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 8, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MAGALHÃES, E. M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. 2007. 155 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, M. **Administração pública**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 39, p. 823-847, jul./ago. 2005.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, P. A. de. **A cooperação universidade empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 332 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORHY, L. Brasil: universidade e educação superior. In: MORHY, L. (Org.). **Universidade no mundo: universidade em questão**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2004. v. 2.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Brasília, DF: Capes, 2002. p. 43-106.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La decodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao: Publicaciones de La Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, A. A. P. de. **Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto “Nossas crianças: Janelas de oportunidades” no município de São Paulo à luz da promoção da saúde**. 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <file:///C:/Users/x/Downloads/Alfredo_Pina.pdf>. Acesso em: 15 maio 2015.

QUEIROZ, D. T. et al. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 276-283, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a19.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENTHAL, E. **A propósito da qualidade do ensino superior no Brasil: anais de dois encontros**. Brasília, DF: Conselho Federal de Educação, 1982.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001.

SANTOS, B. de S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória.** São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Questões da Nossa Época).

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Editora da USP, 1987.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Rocco, 1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: BestSeller, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.** 2009. 399 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

_____. Contribuições para a construção de uma teoria da gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. de S. (Coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior.** Curitiba: Juruá, 2010.

SOUZA, I. M.; KOBAYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR, 10., 2010, Mar Del Plata. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%C3%8DTICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 8 ago. 2014.

SOUZA, M. R. C.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília, DF: ENAP, 2010.

TEIXEIRA, A. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.

TEIXEIRA, A. Notas para a história da educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 85, p.181-188, jan./mar. 1962. Disponível em: <<http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/notas2.html>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

TOBIAS, J. A. **Universidade: humanismo ou técnica?** São Paulo: Herder, 1969.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

_____. Secretaria de Gestão de Pessoas. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Coordenadoria de Capacitação de Pessoas. **Plano anual de capacitação 2015**. Florianópolis: UFSC, 2015.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991. v. 1.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

APÊNDICE A - Apresentação da Entrevista e do Questionário

1 - ENTREVISTA

Você foi selecionado(a) e está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada: Políticas de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que tem como objetivo analisar as políticas de capacitação dos TAEs desenvolvidas na UFSC.

Este é um estudo baseado em uma abordagem qualitativa, utilizando como método a entrevista e o questionário.

Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você pode recusar-se a responder qualquer pergunta.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas a serem realizadas sob a forma de entrevista.

Desde já agradecemos!

PEDRO ANTÔNIO DE MELO
Prof. Dr. do PPGAU/UFSC

ELCI TEREZINHA DE
SOUZA JUNCKES
Mestranda do PPGAU/UFSC

Florianópolis, março de 2015.

2 - QUESTIONÁRIO

Você foi selecionado(a) e está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada: Políticas de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que tem como objetivo analisar as políticas de capacitação dos TAEs desenvolvidas na UFSC.

Este é um estudo baseado em uma abordagem qualitativa, utilizando como método a entrevista e o questionário.

Sua participação é voluntária e nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de questionário.

Desde já agradecemos!

PEDRO ANTÔNIO DE MELO
Prof. Dr. do PPGAU/UFSC

ELCI TEREZINHA DE
SOUZA JUNCKES
Mestranda do PPGAU/UFSC

Florianópolis, março de 2015.

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada Referente aos Gestores Responsáveis pela Tomada de Decisão e Acompanhamento da Política de Capacitação de Pessoas na UFSC

a)

1. Considerando-se a política nacional de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) das IFES, como pode ser percebido as limitações e as possibilidades para o aprimoramento da política de capacitação de pessoal na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)?
2. Os incentivos fornecidos pelo governo federal contribuem de forma satisfatória para a política de capacitação dos TAEs da UFSC?
3. A política de capacitação de pessoas desenvolvida na instituição tem atendido as necessidades institucionais e individuais dos TAEs da UFSC?
4. Qual a sua avaliação sobre a implementação de programas de capacitação permanente específicos para os gestores da UFSC?
5. Você gostaria de fazer algum comentário adicional ou sugestões para o aprimoramento da política de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFSC..

b)

1. As ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), desenvolvidas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), estão de acordo com a política estabelecida pelo governo federal?
2. Como são identificadas as necessidades de capacitação para os TAEs da UFSC? Quais os fatores que são levados em consideração?
3. Qual a sua avaliação sobre a implementação de programas de capacitação permanente, específicos para os gestores da UFSC? Quais as principais dificuldades para a implementação e o desenvolvimento dos referidos programas?
4. Quais os fatores que poderiam contribuir para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs na UFSC?
5. Quais fatores podem se constituir em limitadores para o aprimoramento da política de capacitação dos TAEs na UFSC?
6. Você gostaria de fazer algum comentário adicional ou sugestões sobre a política de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFSC?

APÊNDICE C - Questionário Dirigido aos Secretários, Pró-Reitores, Coordenadores Administrativos das Secretarias e Pró-Reitorias, Diretores dos Centros e Coordenadores Administrativos dos Centros

Por favor, assinale a opção que corresponde à sua opinião quanto às questões a seguir.

- 1) A política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) atende às necessidades institucionais.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 2) As ações de capacitação desenvolvidas na UFSC têm propiciado o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus servidores.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3) Os incentivos fornecidos pelo governo federal contribuem para a política de capacitação dos servidores TAEs da UFSC.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 4) Os gestores possuem conhecimento adequado das ações de capacitação dirigidas aos TAEs da UFSC.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 5) As ações de capacitação desenvolvidas na UFSC estão contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 6) Existe na sua unidade um planejamento referente à participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas na UFSC.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 7) Na sua unidade de gestão, é incentivada a participação dos servidores nas ações de capacitação desenvolvidas pela UFSC.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 8) Os incentivos financeiros oferecidos pelo governo federal têm estimulado em maior grau o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 9) Uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Atualmente a UFSC oferece ações isoladas de capacitação para gestores. Considerando o tema, você concorda com o desenvolvimento de um programa de capacitação permanente para os gestores da UFSC?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 10) Sinta-se à vontade para comentar as questões anteriormente apresentadas sobre políticas de capacitação desenvolvidas na UFSC. Comente:

- 11) Quais são as suas sugestões para a melhoria das políticas de capacitação desenvolvidas atualmente na UFSC?