

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Sônia Mara Marques

**PROCESSO DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA:
O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Sônia Mara Marques

**PROCESSO DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA:
O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Emílio de Araújo Menezes

Florianópolis

2002

Sônia Mara Marques

**PROCESSO DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA:
O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 05 de dezembro de 2002

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Emílio de Araújo Menezes
Orientador

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Co-orientador

Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Membro

Dedicatórias

*À Carmen e Sebastião,
meus pais: referências.*

*Ao Marcos,
meu amor.*

*À Fernanda,
minha sobrinha: alegria.*

Agradecimentos

A Deus,
pela vida e pelas possibilidades infinitas de crescimento.

À Ana Amoroso,
pelo sinal verde que abriu meu caminho para ampliar a minha
visão de que a UFJF é realmente "um espaço de investigação social".

À Angelisa da Silva,
pelas conversas colaboradoras,
que me fortaleceram nos níveis pessoal e profissional.

À Profa. Cesarina de Lima,
pela "prévia" credibilidade no meu trabalho de docência.

Aos meus colegas de trabalho: Luiza e Luiz Henrique,
pela compreensão, principalmente, em momentos tensos e difíceis.

Ao Celso, Sivanir, Kátia, Míriam, Mara, Dorinha, Jair, parentes, colegas,
pela cooperação que tem a marca da singularidade das
experiências pessoais e profissionais.

Aos Técnico-Administrativos, que integram o corpo gerencial da UFJF,
pela disponibilidade e pela seriedade com que assumiram emitir suas opiniões,
visando ampliar o nosso conhecimento sobre a temática da capacitação.

A todos, que me acompanharam no decorrer do Curso de Mestrado,
pelo companheirismo com que co-dividiram necessidades
para a concretização dos sonhos.

"Aos que me podem ouvir, eu digo: não se desesperem!
 A desgraça que tem caído sobre nós é produto da cobiça em agonia, da amargura das
 pessoas que temem o avanço do processo humano.
 As pessoas que odeiam desaparecerão.
 Os ditadores sucumbirão e o poder que do povo foi roubado há de retornar ao povo.
 E assim, enquanto morrem pessoas, a liberdade nunca perecerá.
 Companheiros, não vos entregueis a seres humanos brutais que vos desprezam, que vos
 escravizam, que arregimentam as vossas vidas, que ditam os vossos atos, as vossas idéias,
 os vossos sentimentos!
 Que vos fazem marchar no mesmo passo, que vos submetem a uma alimentação regrada,
 que vos tratam como um gado humano, que vos utilizam como carne para canhão!
 Não sois máquinas! Pessoas que sois!
 E, com amor da humanidade em vossas almas!
 Não odeies!
 Só odeiam os que não se fazem amar, os inumanos.
 Companheiros, não batalheis pela escravidão!
 Lutai pela liberdade!

No décimo sétimo capítulo de São Lucas está escrito que o Reino de Deus está dentro de vós
 todos! Vós o povo, tendes o poder de criar máquinas.
 O poder de criar felicidade!
 Vós, o povo, tendes o poder de tornar esta vida livre e bela...
 E fazê-la uma aventura maravilhosa.

Portanto, em nome da democracia, usemos este poder, unamo-nos todos nós. Lutemos por
 um mundo novo... um mundo bom que a todos assegure o ensejo de trabalho, que dê fruto à
 mocidade e segurança à velhice.
 E pela promessa de tais coisas que desalmados têm subido ao poder.
 Mas só mistificam! Não cumprem o que prometem.
 Jamais o cumprirão!
 Os ditadores liberam-se, porém escravizam o povo.

Lutemos agora para libertar o mundo, abater as fronteiras nacionais, dar fim à ganância, ao
 ódio e à prepotência.
 Lutemos por um mundo de razão, um mundo em que a ciência e o progresso conduzam à
 aventura de todos nós.
 Em nome da democracia unamo-nos.
 estás me ouvindo?
 Onde te encontres, levanta os olhos! Vê,
 O sol vai rompendo, as nuvens se dispersam!
 Estamos saindo das trevas para a luz!
 Vamos entrando num mundo novo.
 Um mundo melhor, em que os seres humanos
 estarão acima da cobiça, do ódio, da brutalidade.
 Ergue os olhos!"

(Adaptação do texto de Chaplin - Extraído de *O Ditador*)

Sumário

Lista de gráficos.....	8
Lista de tabelas.....	9
Lista de abreviaturas e siglas	10
Resumo	11
Abstract.....	Erro! Indicador não definido.
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa e importância da temática	17
1.4 Delimitação do objeto de estudo	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Pressupostos gerenciais na gestão de pessoas: abordagem contextual frente ao novo ambiente das organizações	22
2.1.1 A nova configuração organizacional e o novo ambiente de trabalho	23
2.1.2 Gestão de pessoas: evolução e modernidade	27
2.1.3 A questão dos paradigmas	34
2.1.4 A capacitação como integrante da gestão de recursos humanos	39
2.2 Reforma na administração gerencial pública no Brasil.....	43
2.2.1 Gestão de pessoas no serviço público e a capacitação como recurso estratégico	46
2.2.2 Política de recursos humanos nas universidades federais.....	53
2.3 Política nacional de capacitação do servidor público	57
3 METODOLOGIA.....	61
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	71
4.1 O objeto de estudo: o caso da UFJF	71
4.1.1 Configuração organizacional e desenvolvimento da capacitação na UFJF	79
4.2 Análise e interpretação dos resultados.....	91
4.2.1 Perfil dos técnico-administrativos selecionados	91
4.2.2 Imagem, papel e habilidades requeridas ao segmento dos técnico-administrativos na instituição universitária	95
4.2.3 Ingresso dos técnico-administrativos na função de gerência na UFJF	105
4.2.4 Exercício da função de gerente no espaço universitário	110
4.4 Recomendações para a UFJF, segundo percepção dos entrevistados	121
4.5. Recomendações para estudos futuros	126
5 CONCLUSÕES	129
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
7 APÊNDICES	139
7.1 APÊNDICE 01 - Correspondência enviada aos TA selecionados.....	139
7.2 APÊNDICE 02 - Formulário Aplicado aos TA Selecionados	140

Lista de gráficos

Gráfico 01 - Constituição do universo - função de confiança	67
Gráfico 02 - Constituição do universo, função de confiança por ordem de RE	68
Gráfico 03 - Servidores ativos	79
Gráfico 04 -Escolaridade dos TA.....	84
Gráfico 05 - Distribuição por sexo	92
Gráfico 06 - Distribuição por idade	93
Gráfico 07- Distribuição por nível de instrução.....	94
Gráfico 08 - Distribuição quanto ao ano de formação (último)	95
Gráfico 09 - Conhecimento das formas de capacitação para TA	101
Gráfico 10 - Participação em processo de capacitação X função de gerente	108
Gráfico 11 - Função e serviços X setores universitários	111
Gráfico 12 - Razões prejudicantes X função de gerente	115

Lista de tabelas

Tabela 01 - Constituição do universo TA.....	67
Tabela 02 - Servidores ativos - agosto 2002	79
Tabela 03 - Nível de escolaridade dos TA.....	83
Tabela 04 - Capacitação de TA em 1999, realizada pela Gerência de Capacitação	85
Tabela 05 - Capacitação de TA em 1999, promoção de outras instituições e/ou unidades...86	
Tabela 06 - Capacitação de TA de 1999 a 2001, promovida por outros estabelecimentos ...87	
Tabela 07 - Servidores TA - bolsistas matriculados em cursos de pós-graduação.....	88
Tabela 08 - TA em processo de capacitação - jan. 2000 a fev. 2002	88
Tabela 09 - Distribuição por sexo	92
Tabela 10 - Faixas etárias	93
Tabela 11- Nível de instrução.....	94
Tabela 12 - Ano de formação (último)	95
Tabela 13 - Conhecimento das formas de capacitação para TA.....	101
Tabela 14 - Participação em processo de capacitação X função de gerente.....	108
Tabela 15 - Função e serviços X setores universitários	111
Tabela 16 - Razões prejudicantes X função de gerente.....	115

Lista de abreviaturas e siglas

CBAI	Comissão Brasileira de Aprendizagem Industrial
CD	Cargos de Direção
CTU	Colégio Técnico Universitário
CPPTA	Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo
FC	Funções de Confiança
FG	Funções Gratificadas
GCAP	Gerência de Capacitação
GRSAP	Gerência de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento Profissional
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
ISO	International Organization for Standardization
MARE	Ministério da Administração e Reforma Administrativa
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PIFT	Projeto de Identificação da Força de Trabalho
PRHAE	Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
RE	Referência
RH	Recursos Humanos
SIAPE	Sistema Informatizado de Acompanhamento de Pessoal
SIFAC	Sistema Informatizado de Acompanhamento de Capacitação
SIPEC	Sistema Informatizado de Pessoal Civil
TA	Técnico-Administrativos
TWI	Training Within Industry
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPR	Universidade Federal do Paraná

Resumo

MARQUES, Sônia Mara. Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2002. 142fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). -Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta dissertação tem como objetivo reforçar a significação do processo de capacitação profissional para o servidor TA, que desempenha a função de gerência em universidade pública federal, mais especificamente, a UFJF. Para subsidiar este estudo foram selecionadas e sistematizadas reflexões de autores que tratam da temática da capacitação profissional e de temáticas correlatas como reforma da administração pública brasileira e administração holística. Esta sistematização foi realizada a partir do levantamento e seleção de bibliografia que contém referências substantivas e qualitativas sobre o assunto. Além desta sistematização, foi feita uma coleta de dados, com 27 TA, que estão exercendo a função de gerente em instâncias da UFJF. A dissertação procura dimensionar e correlacionar as contribuições de autores, situando convergências e divergências, na perspectiva de que é preciso entender o processo de capacitação profissional na contemporaneidade, influenciado pelas mudanças na administração da universidade pública. Com este estudo, buscou-se evidenciar questionamentos que permitem caminhar na busca de respostas para o entendimento do processo de capacitação, em nível de gerenciamento, diante da valorização das funções e competências que lhe são inerentes. Devido a esta preocupação é que foi reafirmado o compromisso com a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela universidade pública, apontando recomendações que podem contribuir para o processo de capacitação do TA, que ocupa funções de gerência.

Palavras-Chave: Administração Pública, Gerência, Capacitação Profissional, Universidade Pública.

Abstract

MARQUES, Sônia Mara. Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2002. 142fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). -Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This dissertation has the objective of reinforcing the significance of the professional training process for TA employee, who is in the management position at a federal public university, more specifically, at UFJF. In order to subsidize this study were selected and systematized authors' reflections about the thematic of the professional training and correlated thematics such as the brazilian public administration reform and holistic administration. This sistemization was accomplished starting from the search and bibliography selection that contains substantive and qualitative references on the chosen subject. Beyond this sistemization, it was made a data collect with 27 TAs, who are in the manager position at UFJF. The dissertation seeks to quantify and correlate the authors' contributions, their agreements and disagreements, in the perspective that it is necessary to understand the professional training process nowadays, influenced by the changes inside the administration of the public university. This study has sought to evidence questionings that allow the search for the answers to understand the professional training in the management level, with the valorization of the functions and competences that belong to it. With this concern the commitment was reaffirmed with services quality improvement rendered by the public university, pointing recommendations that can contribute to the TA's training process that occupies management functions.

Key-words: Public Administration, Management, Professional Training, Public University.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

A incorporação e manutenção dos Recursos Humanos (RH) nas organizações representam temáticas centrais das discussões contemporâneas sobre gestão administrativa. As explicações variadas sobre esta representação convergem para a defesa de que na era da informação, o conhecimento singulariza o recurso organizacional mais importante, o que permite o entendimento de que o capital intelectual pode ser considerado uma riqueza organizacional (DAVENPORT, 1998).

Nas palavras de STEWART (1998), o fato de a gerência de ativos intelectuais ter se transformado numa tarefa importante dos negócios foi devido ao conhecimento ter se convertido no fator mais importante da produção. DAVENPORT (1998) menciona que o conhecimento é a informação mais valiosa da mente humana, porque alguém conferiu à informação um contexto, um significado, uma interpretação, acrescentando sua própria sabedoria.

Neste sentido, a preocupação com a gestão de RH passou a representar uma questão estratégica nas empresas. As pessoas fazem a ação, manipulam as técnicas, atendem aos clientes, são usuários e transcendem às administrações. Tem-se a compreensão, então, de que são as pessoas que fazem a organização, tornando visíveis os resultados de qualquer ação positiva.

O processo de gestão de RH, segundo CHIAVENATO (1999a), é composto pelos subsistemas interdependentes de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de RH. Entre as várias ações inerentes ao subsistema de desenvolvimento de RH figura o treinamento. O termo "treinamento" é empregado por CARVALHO E NASCIMENTO (2002), de forma similar aos vocábulos "aperfeiçoamento", "capacitação", "desenvolvimento" e "formação". Preferiu-se adotar neste trabalho o termo genérico "capacitação", utilizando-o no

sentido de ser um processo para preparar, capacitar os trabalhadores a fim de melhorar a qualidade do desempenho das suas funções.

Neste contexto, no que se refere à capacitação de pessoas nas organizações, muito investimento tem sido realizado. De acordo com uma pesquisa realizada por FLEURY e FLEURY (2001), em empresas industriais brasileiras, certificadas pelas normas ISO - International Standardization Organization -, foi constatado que uma das estratégias clássicas para o desenvolvimento de competências tem sido as atividades de treinamento, em que as empresas nacionais têm investido em média, 1,12% sobre o faturamento. Tais atividades ocorrem sob diversas modalidades e terminologias - cursos, palestras, imersões, treinamentos dentro e fora da sede da empresa, educação continuada, programas de integração, gestão do conhecimento, universidades corporativas -, evidenciando sempre a capacitação. Pode-se dizer que as organizações bem sucedidas têm se preocupado em consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, preparando-os para terem condições de lidar com a mudança e com a inovação, no intuito de agregar valores à empresa e à sociedade.

No que se refere às organizações públicas federais, encontra-se muita manifestação a respeito da importância da capacitação nos ideais da reforma gerencial do Estado, motivo pelo qual o presente trabalho irá apresentar alguns aspectos pontuais dessa proposta. O assunto capacitação é preconizado na pretensa reforma gerencial como uma ferramenta cujos objetivos são preparar perfis profissionais mais qualificados e que satisfaçam uma sociedade - usuária dos serviços públicos - cada dia mais exigente no que se refere à qualidade de atendimento e prestação de serviços.

É neste contexto organizacional que estão inseridas as universidades federais. Estas instituições contam com um campo muito rico de profissionais composto das mais diversas modalidades, desde cargos com atribuições mais genéricas até os mais especializados, onde a reciclagem de conhecimento e a capacitação continuada podem ser recursos poderosos para o desenvolvimento, motivação e integração destas pessoas, contribuindo, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços prestados.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) tem que estar alerta a este cenário de mudanças e valorização das competências intelectuais. A Instituição está situada numa região promissora, devido, entre outros fatores, à instalação da fábrica

de automóveis alemã Mercedes-Benz no município, fato que, de certa forma, fez pressão para que a região tivesse maiores investimentos e demanda por iniciativas em vários setores, entre eles, o educacional. Sua localização geográfica é privilegiada, uma vez que pertence a uma região situada entre as maiores cidades do país - Rio de Janeiro e São Paulo -; o que lhe confere o *status* de instituição de ensino superior de maior importância na região. É importante destacar que a UFJF apresenta-se como um dos principais agentes de desenvolvimento regional, com investimentos na ordem de 130 milhões de reais/ano. Gerando 2.300 empregos diretos, seus concursos vestibulares têm atraído cerca de 22 mil candidatos (REVISTA EM VOGA, 2002).

Atenta à competitividade no mercado, pois diversas universidades particulares estão se instalando em Juiz de Fora, e na esteira do perfil de cidade-pólo educativa da Zona da Mata mineira, a UFJF vem tomando decisões estratégicas. No intuito de melhor atender à comunidade, a Instituição vem se firmando na área acadêmica com a criação de novos cursos de graduação, novos turnos, novos cursos de pós-graduação e atividades de extensão. No que tange à área administrativa, a UFJF vem se preocupando com a criação de uma infra-estrutura compatível para dar seguimento às ações institucionais.

Nesta particularização, foi criada, em 1998, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), onde questões referentes à formação e ao desenvolvimento de RH, especificamente a capacitação dos servidores Técnico-Administrativos (TA), vêm ganhando espaço nas discussões no âmbito da Instituição e nas expectativas dos próprios servidores.

Um outro fator merecedor de destaque, refere-se à Resolução n.º 23 de 28 de setembro de 1994 do Conselho Universitário, a qual possibilitou a criação de oportunidades de assunção para os TA ao promover a alteração do estatuto da Instituição. O antigo estatuto, de 29 de fevereiro de 1986, previa que cada Pró-Reitoria pudesse ser dirigida por um Pró-Reitor, docente, designado pelo Reitor. A referida Resolução suprimiu a palavra docente, deixando livre a indicação por parte do Reitor. Nesta época, a Instituição contou com o primeiro TA ocupando um cargo de Pró-Reitor de Administração.

Estes fatos fazem com que a atenção recaia sobre a capacitação do servidor TA, no intuito de, cada vez mais, torná-lo preparado para assumir o desafio de ocupar

cargos gerenciais estratégicos, até então prerrogativa exclusiva do segmento docente.

Diante do exposto acima, tem-se como pergunta de pesquisa: como está sendo processada e percebida, a partir da realidade institucional, a capacitação do servidor TA na Universidade Federal de Juiz de Fora?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos gerais

- ✓ analisar o processo de capacitação continuada do servidor TA, considerando os desafios e as perspectivas dentro da realidade da UFJF;
- ✓ reforçar a significação e propor aprimoramento para o processo de capacitação do TA na UFJF.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ contextualizar a importância da capacitação para os servidores públicos federais;
- ✓ descrever a experiência da PRORH dentro da política de gerenciamento de capacitação continuada;
- ✓ identificar como vem se processando a capacitação do TA, considerando a realidade institucional, na visão das chefias intermediárias;
- ✓ apontar propostas que possam substantivar a adoção de instrumentos estratégicos capaz de promover o redimensionamento do processo de capacitação do TA.

1.3 Justificativa e importância da temática

A área de RH, na UFJF, tem sido permeada por diversas esferas de intervenção, entre as quais destaca-se como desafiante e inquietante a capacitação do servidor TA. Esta esfera de intervenção tem sido tratada de maneira diferenciada, segundo estratégias e alternativas, que têm como parâmetros as determinações ministeriais e a intencionalidade de cada gestão da UFJF.

A partir da experiência da autora do presente estudo, vivenciada por quase uma década, em exercício funcional na área de capacitação e com o reconhecimento de que nesta Universidade identificam-se potencialidades para mudanças no que se refere à capacitação do TA, visualiza-se que um estudo nesta esfera pode contribuir para que sejam repensadas as bases de sustentação e de fundamentação para a melhoria da qualificação desta fração de servidor público.

Ao referenciar sobre potencialidades para esta capacitação, o estudo baseia-se nas produções teóricas; nas publicações do extinto Ministério da Administração e Reforma Administrativa (MARE), atualmente transformado em Secretaria vinculada ao Ministério do Orçamento e Gestão; nos relatórios de atividades da PRORH e nas publicações da UFJF, especialmente a partir dos anos de 1990. Com a fundamentação teórica selecionada, tem-se condições de explicitar que o Estado Brasileiro está buscando legitimar como orientação estratégica, a capacitação para o processo de mudança, ao desenvolver conhecimentos, habilidades, perfis compatíveis com os novos perfis profissionais requeridos na gestão de universidades públicas, com vista à manutenção de um clima organizacional favorável ao alcance dos resultados desejados (BRASIL, 1998, p. 16).

Esta orientação estratégica está assegurada na reforma da administração federal, cujos parâmetros estão calcados nos novos termos da competição internacional e da financeirização da economia, que estão pressionando fortemente o aparato estatal para o uso eficiente de recursos. Aliam-se a estes parâmetros as transformações tecnológicas, sobretudo no campo da informação, que vêm imprimindo um novo e acelerado ritmo aos processos de trabalho e de comunicação.

Desta forma, a Política Nacional de Capacitação (Decreto n.º 2794/1998) está integrada por diversos tipos de ação (priorizando-se a utilização dos recursos internos), que devem estar inseridos no plano anual da organização universitária,

visando contribuir para a qualificação e o desenvolvimento do servidor, em consonância com as necessidades institucionais, considerando as delimitações advindas do aparato estatal. Reconhece-se, também, que ao colocar o servidor como agente de sua própria capacitação, a Política de Capacitação enfatiza a empregabilidade (BRASIL, 1998b).

É claro que este direcionamento também para a universidade evidencia que o aparato estatal brasileiro está buscando garantir que a reforma da administração pública envolva o servidor, na dimensão que preconiza a conquista de melhoria para o desempenho da sua função. Assim, está buscando avançar na sua funcionalidade, o que se traduz na mudança da relação de tutela que manteve com o servidor, resultado de uma mentalidade que há muito tem atribuído ao Estado o papel de empregador e não de prestador de serviços. Verifica-se, então, que "o servidor era tratado como alguém que precisava ser protegido de injunções políticas para desempenhar o seu trabalho e que precisava também ser amparado" (COSTIN, in Reforma Gerencial, 1998, p. 24). Observa-se que a relação de tutela contribuiu sobremaneira para a desprofissionalização e, fundamentalmente, para a construção de uma imagem negativa do servidor frente à sociedade, uma vez que tende a solidificar a concepção de que não é um profissional.

Esta situação é revelada através do "*ethos* burocrático" que está impregnado na conduta dos técnicos administrativos de fazer tudo sempre da mesma forma, sob um suposto controle do aparelho burocrático, utilizando os mesmos procedimentos sem nenhuma explicação lógica para além do que sempre se fez, e que não pode ser feito diferente (UFPR, PRHAE, s.d.).

O servidor público está acostumado a uma pedagogia centrada na diretividade, onde o que predomina é o conformismo, a falta de iniciativa - e tem, portanto, dificuldades para assumir que é necessário mudar, sendo assim, ele adota um "comportamento ambíguo - ao mesmo tempo que cobra seus direitos do Estado entendido como Tutor, não se reconhece enquanto sujeito de deveres, pois configura-se e é configurado pelo Estado como meio-cidadão" (UFPR, PRHAE, s.d., p. 16).

O "*ethos* burocrático" também corresponde a uma poderosa arma de controle sobre o comportamento do servidor, pois não existem estratégias de controle da produtividade, de identificação de responsabilidades, de agilização das informações

que podem influir na implantação de inovações e de procedimentos que sirvam como orientadores para acompanhar as ações, as decisões, as execuções.

Como estes e outros indicadores também não estão efetivamente analisados, verifica-se a necessidade de uma sistematização da experiência da UFJF no que diz respeito à capacitação do TA, para que seja possível entender e explicar os desafios enfrentados e as perspectivas de dotar esta Instituição de uma proposta efetiva de trabalho nesta esfera de intervenção da PRORH. Com esta proposta de estudo, acredita-se que a profissionalização do TA da UFJF, através de um processo sistemático e contínuo de capacitação, pode efetivar a melhoria da qualidade do seu desempenho, desfrutando do reconhecimento e da realização pessoal-profissional que, até então, não lhe foi possível.

Com base no exposto acima, espera-se contribuir para que a UFJF assuma, efetivamente, a administração gerencial (*new public management*), buscando renovar suas funções e estruturas quanto à capacitação do TA. Entende-se que a administração gerencial procura, sem se distanciar do estado de direito, adequar as organizações públicas às contingências específicas de lugar e momento, conferindo-lhe, sobretudo, maior agilidade e eficiência, priorizando a conquista de resultados. Além disto, busca recuperar a identificação dos cidadãos com o Estado, introduzindo mecanismos de quase-mercado ou concorrência administrada, com vistas a aprofundar os ganhos de eficiência, considerando que é necessário "abolir a concepção de gestão como método de coerção e controle rígido, substituindo-a por uma concepção baseada na utilização de métodos liberais e justos para gerir a força de trabalho" (FARIA, 1992, p. 74).

Identifica-se, desta forma, que a UFJF pode introduzir mudanças na gestão dos RH, particularizando o TA, assumindo o mencionado sistema de administração, que lhe dotará de mecanismos de organização, estruturação e funcionamento, suficientemente dinâmicos, ágeis e competentes a fim de enfrentar as permanentes mudanças em face das demandas intra e extra-institucionais e de aprofundar seu compromisso com os valores permanentes que protegem o interesse público, considerando que os novos processos de trabalho que vêm sendo implantados nas organizações públicas implicam em um corpo de profissionais integrados com a missão da organização, possuidores de um conhecimento abrangente sobre o processo produtivo e, particularmente, com habilidades de trabalhar com maior poder para a tomada de decisões (BRASIL, 1998).

1.4 Delimitação do objeto de estudo

A necessidade de o servidor se tornar um prestador de serviços implica uma avaliação sistemática do seu desempenho, bem como sua inclusão em ações de capacitação, na tentativa de prepará-lo para a nova realidade da administração gerencial, que exige uma relação profissional, podendo até vir a ocupar outras posições dentro do setor público federal. "Esta será a grande ênfase a partir de agora, e a reforma só se consolida com isso. [...] a reforma do Estado exige [...] investimento nas pessoas, porque são elas que prestam serviços. Quem faz o serviço público são os servidores públicos" (COSTIN, in Reforma Gerencial, 1998, p. 25).

Em razão desta determinação, o governo tem realizado uma série de discussões acerca da Política de Capacitação do Servidor, configurando-o como o agente de sua aprendizagem e de seu avanço no setor público, incentivando-o a entender que esta não é uma responsabilidade restrita ao Estado, mas que lhe compete "procurar as suas chefias, os seus dirigentes, apontando em que áreas se sente frágil e onde precisa melhorar. Seja porque pretende aprimorar seu desempenho, seja para se habilitar a outras posições, por meio de concursos públicos" (COSTIN, in Reforma Gerencial, 1998, p. 25).

Trata-se, então, de uma abordagem inovadora, na qual o Governo Federal busca assegurar as condições necessárias para a capacitação também do TA, delimitando que existem mecanismos para contribuir na sua mudança como agente responsável pelo seu crescimento profissional, destacando-se: a avaliação de desempenho para as carreiras; o levantamento das necessidades de capacitação entre os servidores públicos; a licença-capacitação visando a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; a valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente; a possibilidade de constante adequação da força de trabalho às necessidades do Governo Federal. As novas demandas geradas pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, que torna rapidamente obsoletos profissões e métodos de prestação de serviços praticados pelo Estado, exigem a capacitação permanente dos servidores (BRASIL, 1998).

A Política Nacional de Capacitação está direcionando seus esforços para a construção da reforma gerencial, difundindo a compreensão de que também a

universidade só poderá assumir efetivamente as suas funções, caso recomponha a sua força de trabalho, a fim de suprir segmentos que apresentam carências, assim como preparando o TA que desempenha atividades acessórias para outros tipos de atuação. Estas atividades poderão ser terceirizadas, o que implica também preparar o gestor público para a gestão de contratos.

Em função disto, a universidade, no seu plano institucional, está sendo conclamada a ter como objetivo central a implantação do modelo de gestão por resultados, sendo necessária a fixação de metas para cada órgão e função, para que o gerente possa redirecionar os esforços de sua equipe de acordo com as metas propostas, fazendo com que o TA compreenda a qualidade do serviço como sendo uma das prioridades a ser alcançada. Para tanto, é preciso que o administrador tenha assegurada a sua autonomia e a desregulamentação como requisitos para que a universidade passe a ter mais agilidade e transparência no seu desempenho.

Neste sentido, reconhece-se que esforços estão sendo empreendidos pela administração superior da UFJF, particularizando as gestões a partir dos anos de 1990, introduzindo os planos institucionais de desenvolvimento, que contêm uma multiplicidade de propostas como avaliação de desempenho, treinamentos diferenciados, criação de multiplicadores, bem como a melhoria das condições e dos recursos para o desempenho das funções técnico-administrativas. Todavia, não se tem condições de formular uma análise sistemática da Política de Capacitação do TA, tendo em vista que alguns indicadores como a descontinuidade, a fragmentação, a superposição de ações, a precária utilização dos recursos internos têm contribuído para a dispersão de recursos, assim como para uma reduzida conquista de melhoria no desempenho funcional.

Nesta linha de entendimento, o presente estudo objetiva configurar a percepção da capacitação continuada no âmbito da UFJF, tomando como referência temporal o ano de 1999 em diante.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Pressupostos gerenciais na gestão de pessoas: abordagem contextual frente ao novo ambiente das organizações

A abordagem acerca das novas posturas na Gestão de Pessoas deve estar fundamentada na consideração de que essas constituem um reflexo das transformações que vêm ocorrendo no ambiente organizacional. Diante disso, torna-se necessário realizar a configuração do ambiente no qual as pessoas trabalham. A análise histórica da evolução da Gestão de Pessoas permite contextualizar as posturas e práticas contemporâneas da Gestão de RH, assim como verificar a interdependência da Gestão de Pessoas com a estratégia das instituições, em resposta ao ambiente orgânico onde se encontram as organizações.

Conforme esclarecem TACHIZAWA e REZENDE (2000), as abordagens científicas disponíveis no campo de gestão estratégica buscam enfocar as mudanças significativas observadas no ambiente das organizações e que se encontram interligadas com as mudanças políticas e econômicas que se processam no cenário mundial. Para ROBBINS (2000), as mudanças no ambiente organizacional são responsáveis por uma interferência na organização do trabalho, pois de acordo com a abordagem sistêmica, as organizações são vistas como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente que as cerca. Diante disso, é possível afirmar que as transformações e inovações que estão ocorrendo no ambiente no qual as empresas estão inseridas podem repercutir de forma considerável na organização do trabalho.

Verifica-se, portanto, que

a organização enfrenta um grande paradoxo: quanto mais incerto o futuro, mais ela precisa estar preparada para enfrentá-lo, tendo que definir alternativas para garantir o seu desenvolvimento e perenidade no mercado,

o que significa não somente assegurar o bom desempenho no presente, mas também prover de competência e de capacitação seus profissionais para enfrentar os desafios do futuro, sob condições de constantes e bruscas mudanças (ORLICKAS, 2001, p. 32).

Dessa forma, captar e compreender as tendências que estão presentes no cenário atual constituem um fator de fundamental importância para a sobrevivência das organizações. CURY (1995) evidencia que a sociedade moderna, altamente complexa, atribui um valor muito alto à competência e à eficácia. Neste sentido, o autor destaca que as organizações representam as formas mais racionais e eficazes de agrupamento social, pois ao coordenar um considerável número de ações humanas, cria-se um poderoso instrumento social combinando pessoas, recursos tecnológicos, dirigentes, especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas. Compreende-se, então, que os RH são imprescindíveis e quanto mais a organização é orientada para este enfoque, mais eficiente ela se torna.

Para TACHIZAWA e REZENDE (2000), o desenvolvimento de RH passa a ser o ponto central do novo líder. Com isso, surge um grande desafio: construir organizações racionais e ao mesmo tempo, produzir um mínimo de efeitos indesejáveis e um máximo de satisfação para o seu corpo social (CURY, 1995).

Ao focar a questão da valorização das pessoas nas organizações, torna-se necessária a realização de uma abordagem que configure o novo ambiente empresarial, a evolução na Gestão de Pessoas e as conseqüentes tendências nesta área. Acresce-se a esse fato, a importância de se processar, ainda, uma análise sobre o estágio de funcionamento de alguns aspectos relacionados à Gestão de Pessoas, partindo da conciliação dos aspectos teóricos correlacionados à prática, possibilitando, assim, realizar-se uma leitura da realidade.

O quadro de referência é a evolução do estudo e prática da administração, com implicações na Gestão de Pessoas.

2.1.1 A nova configuração organizacional e o novo ambiente de trabalho

A referência a mudanças em ambientes organizacionais tem sido evidenciada na maior parte dos estudos específicos da área de administração. Tapscott (*apud* TACHIZAWA e REZENDE, 2000) considera que a abertura dos mercados mundiais

tem provocado mudanças nas organizações, visto os gestores estarem verificando novas formas de reestruturar seus setores.

Em função da abertura de mercado e dos efeitos da globalização, TACHIZAWA e REZENDE (2000, p. 10) afirmam que "um novo ambiente competitivo global está surgindo". Em contrapartida, WOOD JR (1995) evidencia que a temática da mudança na organização do trabalho não é novidade. Na realidade, o aumento da instabilidade ambiental e o acirramento da competição fizeram com que a mudança fosse o foco central para a sobrevivência das organizações no intuito de criar uma performance competitiva.

Para estes autores, a organização tradicional - hierárquica - encontra-se em fase de mutações, pois a organização contemporânea tem assumido características mais flexíveis em face às transformações econômicas que vêm ocorrendo no cenário mundial.

Para ORLICKAS (2001), as características do ambiente interno e externo das organizações e as mudanças constantes têm causado profundo impacto no ambiente empresarial interno, pressionando-o a buscar novas estratégias de gestão, assim como a valorização de seus Recursos Humanos.

Toffler (*apud* CURY, 1995), por volta de 1970, previu que haveria uma invasão súbita de um novo sistema organizacional que desafiaria a burocracia e em última instância, que a venceria. Esta organização do futuro foi denominada pelo autor de Adhocracia. Para Robbins (*apud* CURY, 1995), a história moderna dos sistemas adhocráticos datam da criação das forças-tarefas durante a Segunda Guerra Mundial, quando os militares adotavam equipes *ad-hoc* (aqui agora) que eram subseqüentemente dissolvidas após a execução de suas missões.

Conforme CURY (1999, p. 129), "a *adhocracia*, de certo modo, representa uma antítese à organização burocrática". Esta forma de organização do trabalho teria como objetivos atender, de forma imediata, as demandas de uma organização altamente competitiva, com necessidades de respostas rápidas ao mercado, pois, conforme explicita Tapscott (*apud* TACHIZAWA e REZENDE, 2000), a necessidade de responder com rapidez às mudanças nas condições de mercado constitui um crescente desafio para as organizações.

Para uma melhor elucidação dos temas burocracia e *adhocracia*, torna-se necessária a contextualização do sentido da palavra burocracia. CHIAVENATO (1993) informa que a Teoria da Burocracia teve origem por volta de 1940, quando a

Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas lutavam entre si pela conquista de espaço. Nesta época, estudiosos foram buscar os escritos de Max Weber (1864/1920), nos quais o termo burocracia não apresentava a conotação que lhe é conferida atualmente. Weber (*apud* CHIAVENATO, 1993) defendia ser imprescindível a burocracia, entendida como sendo uma estrutura formal complexa, apresentar determinadas formalidades, como hierarquia, profunda divisão do trabalho, definição de competência, normas de conduta, documentação e arquivo.

Considerando a realidade da época, torna-se importante destacar que, segundo CHIAVENATO (1993), o modelo de burocracia de Weber surgiu como reação à imposição pessoal, ao nepotismo e ao julgamento subjetivo que, no início da Revolução Industrial, passavam por práticas administrativas.

De acordo com CURY (1995, p. 129), a organização burocrática, na concepção weberiana, "pode ser útil e válida, quando o ambiente empresarial é estável, a produção rotineira, a tecnologia tradicional e os desafios apresentados aos homens são previsíveis". Entretanto, ao considerar fatores como a ambiência das organizações, as mudanças freqüentes e aceleradas, os riscos e a manipulação de tecnologia de ponta, verifica-se que os modelos tradicionais, burocráticos, não se ajustam, necessitando da institucionalização de unidades organizacionais autodestrutivas, caracterizados enquanto várias unidades pequenas e autônomas, que podem ser configuradas e/ou destruídas, quando não se tornarem mais necessárias. Assim, prosseguindo a abordagem realizada por CURY (1995), observa-se o desenvolvimento de um novo modelo de organização desburocratizado, que pode ser considerado um modelo de transição entre a organização burocrática e a organização do futuro, que se caracteriza, principalmente, pela adoção de técnicas de desenvolvimento gerencial e de estruturas flexíveis, enriquecimento de cargos e sistemas de motivação.

Neste sentido, o autor evidencia, ainda, a existência de uma diferenciação entre o sistema organizacional mecânico e burocratizado da organização desburocratizada (adhocrática), que pode ser observada da seguinte forma: no sistema mecânico encontram-se estruturas hierarquizadas, permanentes, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho. Também estão presentes na organização burocratizada a alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afetas aos níveis superiores, cargos ocupados por especialistas com atribuições bem definidas,

predomínio da interação vertical entre superior/subordinado, relacionamento do tipo autoridade/obediência e maior confiança nas regras e procedimentos formais.

No sentido de evolução e com características da Abordagem Contingencial da administração, a organização adhocrática, conforme esclarece este mesmo autor, organiza-se através de estruturas flexíveis, temporárias, que nem sempre podem apresentar a divisão de trabalho e fragmentação como características bem definidas. Caracteriza-se ainda pela utilização de grupos tarefas, processo de descentralização de decisões, amplo compartilhamento de responsabilidade, cargos generalistas redefinidos de forma contínua por interação com outros indivíduos participantes da tarefa, bem como pelo predomínio da interação lateral sobre a vertical. É possível observar também, nesta forma de organização, que a amplitude de controle da supervisão implica em fatores como uma maior confiança nas comunicações, ênfase nos relacionamentos entre os grupos e dentro dos grupos, com participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos individuais e holísticos.

Nesta mesma linha de análise, ROBBINS (2000) informa que a nova organização tem se caracterizado por redesenho de todos os processos, concentração nas competências centrais, desmantelamento da hierarquia para aumentar a flexibilidade, definição do trabalho em termos das tarefas a serem realizadas e participação dos funcionários nas decisões.

Cabe ressaltar que a flexibilidade é compreendida por MARTINS (1998) como sendo uma estratégia que deve ser utilizada pelas organizações, no sentido de enfrentar os efeitos decorrentes das transformações contínuas que vêm ocorrendo no cenário mundial na área social, econômica e tecnológica e que têm afetado significativamente o ambiente organizacional, exigindo, assim, a implementação de uma série de medidas que possam assegurar a sobrevivência das organizações no contexto atual, destacando-se: integração entre planejamento e execução; implantação de estruturas horizontalizadas (rede ou células); comunicação organizacional multidirecional; e formação de lideranças participativas (*empowerment*).

No contexto das mudanças que afetam as organizações, WOOD JR (1995) esclarece que o sistema taylorista de produção, baseado na rigidez, divisão de tarefas, reprodutibilidade e liderança autoritária não procede no cenário atual. Em contrapartida, evidencia a ascensão da criatividade, flexibilidade, multiespecialização, aprendizado contínuo, multiplicidade de modelos.

Com referência às estruturas organizacionais e à administração, o autor destaca ainda, a tendência declinante da hierarquia vertical, da centralização, do foco no capital. Com características em alta, menciona a redução de níveis hierárquicos, grupos em redes, descentralização e autonomia, instabilidade como fator de evolução, terceirização, foco nos RH e informação, visão comum, valores compartilhados e participação nos lucros.

Para Moggi (in BOOG, 1999, p. 38), as mudanças nos estilos de gestão constituem a tônica central que deve nortear as ações organizacionais no terceiro milênio, pois o modelo de gestão tradicional (mecanicista) não consegue se adaptar às exigências da contemporaneidade, pois é característico de uma época marcada pela estabilidade e previsibilidade do mercado. No entanto, "querer mudar não basta. É preciso saber mudar. O não conseguir mudar geralmente ocorre pela falta de consciência de fenômenos sutis que estão por trás do processo de mudança."

Acompanhando a evolução da administração, suas tendências e transição nos ambientes organizacionais, pode-se observar que a Gestão de Pessoas vem passando por transformações no âmbito organizacional até mesmo por uma questão de adaptação. Pinchot e Pinchot (*apud* MAZZUCCO E ROCHA, 2001) mencionam que as organizações caracterizadas pela descentralização podem sobreviver às mudanças, sendo que quanto mais complexos forem os desafios a serem enfrentados por uma organização, mais haverá necessidade de compartilhamento de propósitos e do compromisso ético. Isto irá influenciar, sobremaneira, a forma com que as pessoas deverão se relacionar na organização do trabalho.

2.1.2 Gestão de pessoas: evolução e modernidade

A prática de Gestão de Pessoas - ou conforme evidenciam ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI (1993), as unidades responsáveis pela gestão de RH (Departamento de Pessoal) -, nas décadas de 1930 a 1950, tinham como objetivos centrais a mediação do relacionamento entre patrões, sindicatos e empregados; a promoção de uma política paternalista e assistencialista de bem-estar social; assim como a realização de um trabalho de caráter paliativo, visando à neutralização das insatisfações dos funcionários. Com atividades voltadas para regulamentos e procedimentos, dirigidas através de exigências legais, as empresas consideravam o

fator humano uma ferramenta a mais na produção, juntamente com o físico e o tecnológico.

Segundo a concepção de GIL (1994), só se pode falar em Administração de RH em determinado local quando se identifica a existência de uma base industrial sólida. Apesar da presença de trabalhadores europeus e da ocorrência de algumas greves no cenário brasileiro, sobretudo entre os anos de 1907 e 1917, é somente a partir de 1930 que se observam alterações significativas nas relações de trabalho no país, através da criação, no governo Getúlio Vargas, do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que tinha como finalidade tratar das questões relativas ao problemas trabalhistas.

De acordo com ORLICKAS (2001), o Departamento de Pessoal, terminologia ainda muito utilizada pelas empresas, apresentava funções consideradas típicas e rotineiras como é o caso da contratação, da demissão e da promoção de funcionários. A autora acrescenta, ainda, que a evolução das técnicas de administração, o advento da Escola de Relações Humanas e o aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional contribuíram para que estas unidades organizacionais assumissem um novo direcionamento de suas ações no âmbito organizacional, ao considerar questões como seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios e serviço social.

Segundo ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI (1993), a partir da década de 1950, surgiu o Gerente de Relações Industriais em substituição ao Chefe de Pessoal, sendo que, a partir de meados da década de 1960, emerge a figura do Gerente de RH. GIL (1994, p. 24) menciona que a década de 1950 foi marcada pela expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica e automobilística. Estas mudanças passaram a requerer um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal; porém, é importante destacar que "o sistema de ensino não se mostrara adequado para preparar esse novo profissional." Dessa forma, as empresas aproveitaram os mesmos chefes de pessoal, mudando apenas a nomenclatura de seus órgãos.

Conforme WOOD JR (1995), é a partir da década de 1960 que se iniciou a fase sistêmica, uma vez que correspondia a uma época em que se observavam características de integração dos enfoques estruturalista e comportamental.

Para GIL (1994), a partir de 1973, após o milagre econômico, a conjuntura nacional não era favorável às organizações. Para sobreviver a esse momento, as

empresas necessitavam conferir maior atenção a certas áreas de RH, pouco consideradas até então, como, por exemplo, o treinamento de pessoal. Argumenta ainda, que a partir de 1978, as relações de trabalho no Brasil tornaram-se mais tensas, pois os trabalhadores passaram a demonstrar uma maior capacidade de organização, fazendo com que o Governo e os empresários começassem a sentir a necessidade de negociar com eles.

Prosseguindo neste enfoque, a abertura da economia aos produtos estrangeiros, a pressão por qualidade dos produtos e a acirrada competitividade faz com que as empresas procurem se adequar aos novos tempos, pois, segundo a concepção de ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI (1993), o surgimento de novas tecnologias, das maiores especializações funcionais, assim como de uma maior ênfase ao treinamento empresarial acarretaram o desenvolvimento de novos profissionais.

Neste contexto, WOOD JR (1995) destaca o surgimento de tendências que evidenciam a terceirização de algumas atividades; a migração da função RH para as áreas operacionais; assim como mudanças na denominação da unidade organizacional, que, de Gestão de Pessoal, passou a ser considerada Gerência de RH. Acrescenta-se que na contemporaneidade, BOOG (1999) incorpora a utilização de novas terminologias para essa função, como Gestão de Pessoas ou expressões como Patrimônio Humano e Talentos Humanos.

TACHIZAWA E REZENDE (2000) afirmam que para se manterem competitivas em um ambiente de profundas transformações, as organizações têm sido constantemente induzidas a repensarem seus modelos de gestão. De acordo com Caldeira (*apud* ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993), a história da evolução da administração é acompanhada pela necessidade de gerir as pessoas de forma estratégica. Os RH passam a ser considerados fundamentais, dada a importância que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos com novas formas, voltadas para a obtenção e a manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais. Considera-se este salto de conceito e postura como reflexo de um mundo contemporâneo, de uma nova sociedade, voltada para a qualidade em todos os sentidos. A velocidade e o impacto das mudanças requisitam profissionais com habilidades para captar novidades, filtrá-las e repassá-las ao corpo diretivo das empresas (MENDONÇA, 2000).

Para CHIAVENATO (1999a), existem três aspectos fundamentais na abordagem do termo Gestão de Pessoas:

- ✓ primeiro - as pessoas passam a ser compreendidas enquanto seres humanos dotados de personalidade, e não meros recursos da organização;
- ✓ segundo - as pessoas são caracterizadas como elementos impulsionadores de recursos organizacionais; e
- ✓ terceiro - as pessoas representam os parceiros ativos da organização.

WOOD JR (1995) destaca que tem sido enfatizada a questão da valorização do fator humano e da transformação da função RH nas empresas. Neste sentido, de acordo com BOOG (1999), o fato mais marcante foi a percepção de que o Gestor de Pessoas deverá ser mais interagente com a estratégia da organização. Para este autor, o engajamento de Gestão de Pessoas ao negócio passa a ser vital para a sobrevivência e desenvolvimento da organização, destacando, ainda, que existe uma tendência ascendente evidenciando que o Gerente é também um **Gerente de Pessoas**.

Nesta linha de entendimento, COSTA (1994) esclarece que a democratização do desenvolvimento de RH surge enquanto uma proposta. Isto requer a descentralização das atividades de desenvolvimento de RH, o que implica admitir que este desenvolvimento seja encarado mais como uma função gerencial do que apenas atribuição de um centro de treinamento.

a Gestão de pessoas tem por responsabilidade fazer com que a organização desenvolva e explicita sua visão de futuro, seu "sonho", sua missão e seus objetivos maiores, onde ela quer chegar, que valores devem apoiar esse 'sonho' e de quais pontos fortes ela dispõe para chegar lá (Carneiro, in BOOG, 1999, p. 168).

Verifica-se, então, que a cultura empresarial tem dado uma ênfase cada vez maior à valorização do ser humano enquanto patrimônio, ao invés de recurso da organização, pois, conforme explicita VIEIRA (1994) é certo e reconhecido por administradores e empresários que são as pessoas quem faz acontecer as mudanças numa organização. Sendo assim, o fator humano é decisivo para o sucesso da administração.

De acordo com ORLICKAS (2001), existe, na contemporaneidade, uma nova perspectiva para os profissionais de RH, que lhes atribui o exercício de atividades como Consultores Internos. O Consultor Interno é compreendido pela autora como sendo um funcionário de uma empresa que ocupa um cargo de nível médio, apresenta um perfil generalista com relação à sua área de intervenção (RH, *marketing*, finanças e informática), atuando como um *link* entre o cliente interno e a gerência (ou direção) da área e como um facilitador ao elaborar diagnósticos na tentativa de identificar soluções para os possíveis problemas, sugerindo, opinando e criticando.

Ainda neste sentido, sobre consultoria interna de RH, GIRARDI (2001) argumenta que o profissional de Recursos Humanos tem sua atuação ampliada no seu novo papel de consultor interno. De forma geral, atua como suporte na resolução das questões de RH, estabelece metas de RH para a sua área, pesquisa, acompanha e controla a eficácia dos produtos de RH oferecidos pela empresa, adaptando-se às necessidades do seu cliente interno e desempenhando o papel, finalmente, de orientador de todos os processos de recursos humanos.

Esse modelo tem como objetivo antecipar tendências de Gestão de Pessoas, tendo a sua atuação alinhada com as estratégias organizacionais. Ademais, esta proposta, segundo ORLICKAS (2001), objetiva prover a organização de informações descentralizadas - que é um dos principais objetivos da implantação de um projeto de Consultoria Interna de RH -, cuja finalidade é a valorização das competências e do capital intelectual, assegurando seu envolvimento nos processos de mudanças organizacionais, com enfoque no cliente interno e externo.

Ao se referir a STEWART (1998), ALVES FILHO (2001, p. 22) compreende que o capital intelectual representa

a soma do conhecimento de todos da empresa, proporcionando-lhe vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos contabilmente considerados, o capital intelectual é intangível; é o conhecimento da força de trabalho, é a rede eletrônica que transporta a informação da empresa à velocidade da luz, é a cooperação (aprendizado compartilhado) entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo, com muita frequência, o cliente de volta.

O autor destaca, ainda, que STEWART (1998) conceitua as pessoas de uma organização como sendo ativos intelectuais. Dessa forma, afirma que a principal tarefa dos negócios (organizações) contemporâneos, sob o ponto de vista

estratégico, refere-se à gestão desses ativos intelectuais, uma vez que vivemos num contexto em que a nova economia baseia-se no conhecimento e na informação, marcando, assim, o surgimento da Era do Conhecimento, que exige a construção de um novo modelo organizacional e novos métodos gerenciais.

Tomando como referência estudos realizados por Nonaka (1997), assim como por Nonaka e Takeuchi (1997), ALVES FILHO (2001, p. 23) enfatiza que um conhecimento novo tem como ponto de partida o indivíduo; esse conhecimento individual necessita ser transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a "empresa criadora de conhecimento", que se desenvolve continuamente e em todos os níveis da organização. Essa é a base para a gestão do conhecimento.

CURY (1995) argumenta que a administração contemporânea valoriza funcionários multifuncionais, que atuam em diversas áreas, com uma visão holística da empresa, pois a departamentalização das estruturas empresariais está deixando de existir de forma tão definida e estanque, passando a ser substituída por equipes com atribuições diversas, antes restritas a órgãos específicos. De acordo com BOOG (1999), essa visão holística da organização está mais convergente com as concepções atuais, que estão transformando a configuração das relações de trabalho nas organizações.

Segundo KOTTER (1997), o funcionário do século XXI precisará conhecer mais sobre liderança e gerenciamento, para satisfazer as demandas da organização que aprende. Afirma, ainda que, sem esses conhecimentos, as empresas terão dificuldades para se adaptar e mover-se com o dinamismo necessário. Desta forma, a Gestão de Pessoas deve estar sintonizada com os novos tempos, adotando políticas condizentes. No centro das mudanças está a necessidade de contar com profissionais capacitados e comprometidos, que saibam trabalhar em equipes, enfrentando os desafios com maior autonomia e responsabilidade, agregando mais valor à organização.

Existe um conjunto de propostas e práticas contemporâneas, entre outras, que corresponde a iniciativas voltadas para a valorização de capital humano que tem sido implementadas por empresas inovadoras como:

- ✓ a avaliação de desempenho 360 graus que, segundo VASSALO (1996), é realizada pelos subordinados e parceiros em relação às suas chefias, e vice-versa;

- ✓ *empowerment* que, de acordo com ROBBINS (2000), pode ser compreendido como delegação de poder, energizando os colaboradores;
- ✓ aprendizagem contínua que, para BOOG (1999), visa à defesa da prática de desenvolvimento contínuo em habilidades técnicas e sociais;
- ✓ remuneração e horário flexíveis, compreendidos por ROBBINS (2000) como sendo uma remuneração vinculada a variáveis de desempenho e habilidades desenvolvidas e horários de trabalho alternativos;
- ✓ benefícios flexíveis que, segundo GARCIA (1999), objetivam o atendimento das necessidades de cada funcionário;
- ✓ prêmios por participação ativa, através de distribuição de bônus (CASTANHEIRA, 1995);
- ✓ projetos específicos, visando retenção de talentos nas empresas. (BERNARDI, 1997);
- ✓ atividades diferenciadas com vistas a promover a qualidade de vida das pessoas. (GOMES, 1997).

SILVEIRA (2001) enfatiza que os funcionários têm valorizado as empresas que investem na formação de seu pessoal e mantêm políticas de comunicação aberta, transparente e intensa.

Estudiosos como AXELROD, HANDFIELD-JONES E MICHAELS (2002) sugerem que a organização crie uma "proposta de valorização do funcionário" que leve o profissional talentoso a buscar sua empresa e nela permanecer. Esses autores defendem a avaliação sistêmica de desempenho (*feedbacks*), no intuito de melhor investir nos profissionais talentosos.

DRUCKER (2002) alerta as organizações para a necessidade de desenvolverem talentos, sendo esta a tarefa mais importante da competição numa economia do conhecimento, enfatizando que até mesmo nas relações com terceirizados e trabalhadores temporários deve haver essa preocupação.

Assim, pode-se inferir que, após muitas décadas de evolução, a teoria contemporânea de Gestão de Pessoas sinaliza uma abordagem mais voltada para o ser humano, incluindo práticas e posturas que resgatam o papel do indivíduo como ser humano capaz de gerir e maximizar, de forma efetiva, os demais recursos da organização.

A partir de então, verifica-se que o ser humano permeia o meio ambiente e o espaço interno das organizações, constituindo-se, portanto, a chave de qualquer processo de mudança que for gerado a partir das pressões externas sobre a organização. Entender como as pessoas mudam ou são mudadas, como percebem a necessidade de mudança ou como aprendem sobre a necessidade de mudar, torna-se ponto fundamental na Gestão de Pessoas (Menegasso e Salm, 2001).

2.1.3 A questão dos paradigmas

COHEN (1999) compreende que para Thomas Kuhn, filósofo da ciência, o paradigma é um conjunto de teorias ou um modo de ver o mundo, que consegue atrair a unanimidade dos cientistas. Na visão de Kuhn, (*apud* COHEN, 1999) sem um paradigma, a ciência não pode se desenvolver, porque cada cientista terá uma visão não compartilhada. O paradigma permite que os resultados dialoguem, os avanços se somem, até que a ciência chegue a um novo impasse, quando é a chance de outro paradigma ser proposto.

Os paradigmas são definidos por BOOG (1999) enquanto referenciais utilizados de forma contínua para fundamentar decisões. O autor acresce, ainda, que os paradigmas podem ser altamente positivos ao nos dar um referencial, mas também podem causar uma certa "cegueira" que nos impede de enxergar o que não se ajusta aos pressupostos básicos. Os paradigmas podem expressar valores, crenças, referenciais e mitos, que orientam nossas vidas, dando consistência às nossas ações individuais, grupais e empresariais.

As mudanças que ocorreram nos paradigmas organizacionais ao longo dos tempos afetaram significativamente a forma de organização do trabalho. Segundo ORLICKAS (2001), a Teoria da Administração, através da Escola de Administração Científica, tinha como enfoque central as tarefas, uma vez que o trabalho de cada empregado ocorria de forma isolada. Verifica-se, então, que não havia uma preocupação voltada para o processo de trabalho como um todo.

Posteriormente, observou-se a necessidade de aprofundamento do estudo acerca dos aspectos organizacionais, fazendo com que a questão estrutural da organização fosse o foco central de uma análise fundamentada numa visão anatômica, burocrática e estruturalista. Trata-se, portanto, do paradigma mecanicista

(reducionista ou racional), que foi impulsionado a partir das contribuições de Taylor e Fayol no início do século XX.

Torna-se necessário destacar que, embora o paradigma mecanicista esteja ultrapassado, configura-se ainda como sendo um modelo predominante na atualidade. Segundo a concepção mecanicista da organização, a empresa é concebida como uma máquina, cujas engrenagens são representadas pelos empregados. O centro da empresa é a produção e as características principais são a competitividade, a eficiência, a impessoalidade, a burocracia, o conflito, a centralização, a diretividade, o individualismo, a lógica racional, a lucratividade (curto prazo) em detrimento ao meio ambiente e à valorização de RH.

Todavia, na década de 1920, Mayo e Lewin realizaram uma abordagem humanística da organização com o objetivo de humanizar e democratizar as relações de trabalho. Observa-se, então, uma valorização dos aspectos psicológicos e sociológicos da organização ao serem introduzidos conceitos relativos à motivação, dinâmica de grupo, liderança, comunicação e relacionamento interpessoal.

Cabe ressaltar que, no início do século XX, foram definidas as bases conceituais do paradigma holístico. De acordo com Capra (*apud* VIEIRA, 1994, p. 28), o termo holístico vem do grego *holos*, que representa totalidade, significando, então, "a compreensão da realidade em função de totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas a unidades menores".

A visão holística caracteriza-se, portanto, como uma nova concepção fundamentada em valores que orientam e conduzem as ações organizacionais. Dessa forma, a intuição surge em substituição ao planejamento, ao passo que a chefia passa a ser representada pela liderança e o controle, pelos valores. A partir de então, compreende-se que as pessoas que trabalham com a organização devem ter uma unidade cultural, no que se refere ao compartilhamento de crenças, valores organizacionais. A unidade cultural é alcançada a partir da definição, do reconhecimento e da convergência de todos aos valores da organização, fazendo com que seja desnecessária a presença do controle e da autoridade e, conseqüentemente, da hierarquização e das chefias que passam a ser substituídas pela responsabilidade e liderança. Com isso, a organização holística passa a assumir uma configuração plana, tendo em vista que a autoridade é o fator determinante da verticalização do organograma sob a forma piramidal.

Com base no exposto acima, é possível observar que a organização holística passa a adquirir uma significação global marcada pela ausência de limites, que pode ser estendida também à sua estrutura interna, acarretando, assim, a desestruturação dos coletivos administrativos (diretorias, departamentos, setores). Verifica-se que, ao contrário da administração tradicional, as pessoas, na administração holística refletem a organização não pertencendo a suas partes.

Para BOOG (1999), o paradigma holístico concebe a empresa como sendo um sistema dinâmico e orgânico. O centro da empresa é o cliente, e suas principais características podem ser descritas como sendo a cooperação, a transparência, a flexibilidade, a descentralização, o trabalho em equipe, a comunicação multidirecional, a lógica e a intuição, a compatibilidade entre lucro e meio ambiente, o profissionalismo e a valorização de talentos e de seres humanos.

É possível observar que este paradigma permite visualizar a valorização de determinados aspectos que são ignorados pelo paradigma mecanicista. No universo organizacional, os aspectos materiais (volumes de produção, faturamento e patrimônio) têm a sua relevância. Porém, é necessário reafirmar que a cultura organizacional passa a assumir uma importância crescente neste contexto, uma vez que representa o fator determinante dos rumos da organização holística, apesar da sua intangibilidade e sutileza.

No passado, os paradigmas permaneceram quase imutáveis, visto não serem objeto de questionamentos. Entretanto, para BOOG (1999), o contexto atual, marcado por mudanças que se processam vertiginosamente no âmbito econômico, social e tecnológico, faz com que as organizações busquem estratégias de adaptação à nova realidade para garantir a sua sobrevivência no mercado, exigindo, assim, que estejam abertas a constantes revisões dos paradigmas de gestão organizacional. Inclusive, VIEIRA (1994) refere-se à empresa holística oriunda de um processo caracterizado por uma organização flexível, participativa e menos paternalista.

Uma das mudanças de paradigmas que deve ser destacada é a evolução da maneira de pensar na capacitação de pessoas. Conforme Boog (*apud* OLIVEIRA e MARQUES, 1996), a capacitação vem deixando de ser o investimento único em *know-how* para tornar-se o investimento no *know-why*, pois tão importante quanto saber fazer é saber o porquê e para quê se está fazendo. Esse referencial vem ao encontro da teoria exposta acima no que se refere à necessidade da visão holística,

compartilhada, orgânica para dar encaminhamento aos processos descentralizados nas organizações, como também irá servir para balizar o entendimento da capacitação como recurso estratégico na gestão de pessoas.

Entretanto, faz-se necessário mencionar que a despeito de inúmeras abordagens voltadas para o apontamento de práticas necessárias para a "re-visão" da Gestão de Pessoas nas organizações, existem indicadores que revelam um certo descompasso entre a teoria e o que vem ocorrendo na prática das organizações. A partir de então, CURADO, PEREIRA FILHO e WOOD JR. (1995) desenvolveram um estudo acerca da gestão de RH na Grande São Paulo, no final do ano de 1994, no intuito de identificar e compreender as políticas e práticas de RH adotadas nas médias e grandes empresas pertencentes a uma das regiões mais importantes do país. Diante dessa situação, os autores puderam verificar que, na amostra selecionada, existem empresas que apresentam estágios de evolução e amadurecimento diferenciados no tocante à gestão de RH que variam das atividades mais rotineiras àquelas que se configuram como sendo as mais inovadoras. Pelos dados apresentados, acrescem ainda que, na maior parte das empresas estudadas, a atuação de Gestão de RH permanece voltada para questões trabalhistas, baseada no tipo de estrutura dominante representada pelo Departamento de Pessoal:

Os novos paradigmas implicam uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas nas organizações. Se focalizarmos a ação que por décadas vem sendo conduzida por RH nas empresas, podemos ver a distância que separa essa ação dos novos paradigmas. O próprio nome 'Recursos Humanos' revela-se pouco adequado, pois denota um foco "utilitário" das pessoas (quem gosta de ser um recurso humano?), devendo ser substituído por 'Talentos Humanos', 'Pessoas', 'Potencial Humano', 'Seres Humanos' ou outro termos assemelhados) (BOOG, 1999, p. 10).

BOOG (1999) evidencia ainda que os paradigmas mecanicista e holístico apresentam uma compreensão distinta sobre o significado e o papel desempenhado pelos RH no ambiente organizacional. Para o paradigma mecanicista, a área de RH está situada num nível operacional e burocrático, desenvolvendo atividades centralizadoras, a partir de uma visão predominantemente interna à empresa, caracterizando-se por ser reativo, lento e controlador. As ações desenvolvidas pelos RH enfatizam o aspecto operacional e estão direcionadas para a garantia das condições de trabalho dos funcionários, cujo treinamento deve restringir-se às tarefas inerentes ao cargo. Observa-se, ainda, a ausência de preocupação em

desenvolver habilidades, tendo em vista que este tipo de demanda é suprida pelo mercado.

Em contraposição, os RH de uma organização holística são regidos por diretrizes e atuam em nível estratégico, a partir de uma visão ampla acerca da empresa e de seu meio ambiente, caracterizando-se por serem proativos, rápidos e apoiadores. A intervenção deste setor ocorre através do desenvolvimento de ações voltadas para assegurar a qualidade de vida no trabalho, havendo uma preocupação constante em desenvolver habilidades técnicas e sociais, uma vez que a empresa deve assumir o compromisso com a complementação das habilidades consideradas fundamentais para a sua operacionalidade.

Verifica-se também que, na atualidade, a estrutura da área de Treinamento e Desenvolvimento vem sofrendo alteração, passando a desempenhar o papel de consultoria interna. Com esta dimensão, tem como objetivo coordenar e apoiar o processo de mudança individual e grupal no interior da empresa, que na maioria das vezes ocorre através da contratação de serviços externos (terceirização) ou recursos internos (multiplicadores).

Apesar do paradigma holístico ser considerado pelos tradicionalistas como sendo secundário, é possível observar que seus preceitos têm assumido amplas dimensões, abrangendo as diferenciadas áreas de atuação humana. O cenário retratado com uma visão otimista favorece a idéia de que o campo de atuação dos profissionais envolvidos na Gestão de Pessoas é profícuo, visto existir um grande número de organizações que apresentam um enorme potencial de desenvolvimento nesta área.

De acordo com VIEIRA (1994, p. 31),

Há que se destacar que consideramos de grande valia para os iniciantes e para os profissionais envolvidos com a área de RH um aprofundamento no conhecimento da abordagem holística de administração, visto ser esse um caminho preconizado para uma administração que busca resgatar a visão globalizante do trabalho, que incide em processos envolventes, comprometidos com a participação e o trabalho, com preocupações voltadas para a Qualidade e para a Produtividade.

Para COSTA (1994), não há dúvida de que muitas empresas estão passando por um processo de transformação, a começar pela sua mão-de-obra, que requer capacidade de raciocínio. A descoberta e o acúmulo de novos conhecimentos e sua aplicação prática em vários tipos de trabalho significam mudanças do manual de

adestramento (no sentido de destreza manual) à atitude mental, incluindo o comportamento de cada um. Assim, verifica-se que a capacitação deve estar ligada ao desempenho de funções ou atividades, dentro da empresa, que busquem a qualidade de seus produtos ou serviços, no sentido de capacitar o trabalhador, e também a empresa, a enfrentar os desafios de sua época. COSTA (1994) acrescenta que o cuidado e a estratégia devem ser direcionados ao homem, pois a diferença entre o homem que se tem e o que se deseja ter é a medida do trabalho de treinamento. De acordo com CHIAVENATO (1999a), é preciso obter a compreensão de que a mudança dos conceitos de administração e de organização implica também numa mudança dos conceitos de treinamento.

Este conjunto de referências permite, então, que se apresente, no capítulo seguinte, uma sintetização do processo evolutivo da capacitação na administração, passando desde as fases da administração científica até a fase de um novo paradigma, que emergiu a partir do ano de 1980. Além desta abordagem realizada por meio de uma breve exposição, estará explicitada a capacitação no processo de Gestão de RH.

2.1.4 A capacitação como integrante da gestão de recursos humanos

Preliminarmente, cabe mencionar que CHIAVENATO (1999a) esclarece que a Gestão de RH pode ser abordada como um processo sistêmico, composto de vários subsistemas, que englobam as áreas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Em cada um destes subsistemas, existem temáticas que permitem compreender as suas abrangências, como:

- ✓ a provisão se refere ao planejamento de RH, recrutamento e seleção de pessoal;
- ✓ a aplicação se encarrega das políticas referentes à descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho humano;
- ✓ a manutenção tem como escopo a compensação, os benefícios sociais, higiene e segurança e relações sindicais;
- ✓ o desenvolvimento se volta para o nível organizacional e também para o nível do treinamento de pessoas; e

- ✓ a monitoração inclui o banco de dados, os sistemas de informação, bem como auditoria de RH.

Também cabe esclarecer que estes subsistemas estão inter-relacionados, de modo que a conquista do ideal implica em assumir que as políticas e os procedimentos da Gestão de RH demandam o comprometimento em termos de formulação, uniformidade e compatibilidade entre si.

Com esta explicitação, é necessário referenciar que, à esfera de Desenvolvimento de RH, objetiva-se o diagnóstico e programação da preparação, da reciclagem e do aprimoramento contínuos e constantes, visando ao desempenho dos cargos. Tal esfera também tem como finalidade o aprimoramento dos RH, objetivando a contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização e a aplicação de estratégias de mudança com o intuito de atingir a excelência organizacional. Por serem as pessoas as possuidoras de maior capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, assimilar conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, desenvolver conceitos e abstrações, as organizações lançam mão de ampla variedade de estratégias para desenvolvê-las, procurando agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

Entretanto, essa preocupação com ensinar, modificar comportamentos, desenvolver pessoas não é assunto recente. Conforme OLIVEIRA e MARQUES (1996), a história de sobrevivência da humanidade traz indicações de que o homem das cavernas já se preocupava com treinamento. Quando o homem primitivo ensinava o seu filho a acender o fogo, estava, de certa forma, realizando uma atividade de treinamento.

Na contemporaneidade, pode-se retomar como fatos ilustrativos a implantação do trabalho industrial. Neste contexto, a inabilitação dos trabalhadores para operar no sistema de fábrica configurou-se, no século XVIII, segundo MALVEZZI (in BOOG, 1999), como um obstáculo à eficácia, prenunciando a importância de investimentos na capacitação profissional. Acresce ainda que, a partir de 1880, devido ao significativo crescimento do trabalho especializado, a capacitação começou a ser sistematizada, acarretando a preocupação com a diminuição de erros. Em 1872, paralelamente ao sistema educacional, as empresas criaram unidades educativas no espaço da fábrica, como aconteceu com a *Hoe & Company*, de *New York*, que abriu

uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências. Observe-se que a empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional.

MALVEZZI (in BOOG, 1999) menciona que, a partir de 1920, o treinamento foi se constituindo como uma área atraente e que demandava intervenções diferenciadas, o que passou a exigir mudanças qualitativas. Na visão de COSTA (1994), pode-se demarcar que o pós 1940 representou o período em que o treinamento formal e metodizado foi introduzido no Brasil, pela Comissão Brasileira de Aprendizagem Industrial (CBAI), com o modelo de treinamento denominado *Training Within Industry (TWI)*. Conforme esclarece BOOG (1999), o *TWI* compunha-se de quatro fases: o ensino correto de um trabalho, as relações humanas no trabalho, os métodos no trabalho e o desenvolvimento de programas de treinamento.

A partir das elaborações de GIL (1994), é possível obter a compreensão de que o treinamento nas empresas tem sido desenvolvido segundo enfoques diferentes. Nos tempos atuais, o que predomina, pelo menos nas grandes organizações, é o modelo sistêmico. O enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento que passa a considerar, entre outros objetos, as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem. A tendência observada em muitas empresas é a de designar as atividades de capacitação de pessoal e mesmo o órgão que as desenvolve, sob a rubrica de desenvolvimento de RH. MALVEZZI (in BOOG, 1999) acrescenta que a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação de negócios, como convém à condição ontológica do ser humano.

A partir das considerações de CASTANHEIRA (1993), pode-se verificar que o treinamento, de acordo com as necessidades específicas, está sendo substituído pelo desenvolvimento contínuo. O conhecimento específico nessa ou naquela habilidade está sendo superado. Portanto, o que vai ser considerado pelas organizações, a partir da globalização, é o desenvolvimento contínuo, seja em sala de aula, seja no dia-a-dia, com o *job rotations*.

Também, a respeito da capacitação nas organizações, NETZ (1998) enfoca que os cursos sob medida têm atraído cada vez mais as empresas, pois os executivos podem se reciclar sem se afastar do trabalho. Acresce ainda que muitas empresas têm passado por mudanças estratégicas, permitindo observar que, entre as

ferramentas utilizadas, encontram-se a capacitação intensiva, em termos de *management*. Esta mesma teoria é exposta por THOMPSON JR e STRICKLAND III (2000), quando propõem que o treinamento é uma ferramenta útil em processos de mudança organizacional.

No que se refere à avaliação das atividades de capacitação, há capacitações e conhecimentos cujo valor vai se manifestando ao longo do tempo, fato que complica a mensuração da eficácia dos programas de capacitação de forma imediata. Entretanto, Wiggernhorn, da *Motorola University* (apud NETZ, 1998, p. 132), ressalta que “a verdadeira questão não é o que se gasta em capacitação de funcionários e sim quanto uma pessoa não treinada custa para a corporação”.

Para a convergência de decisões a respeito das questões sobre quem capacitar, como capacitar, para que capacitar, CHIAVENATO (1999b) aponta os seguintes meios utilizados pelas organizações, no sentido de realizar o levantamento de necessidades:

- ✓ avaliação de desempenho;
- ✓ questionários;
- ✓ solicitação de chefias;
- ✓ exame de empregados;
- ✓ reuniões interdepartamentais;
- ✓ modificação do trabalho;
- ✓ entrevista de saída;
- ✓ relatórios periódicos.

Estes meios, usados de forma conjunta, servem de instrumentos norteadores e contribuem para que sejam determinadas as prioridades de um processo de capacitação continuada específico, voltado para as particularidades de cada instituição.

Na seqüência, o item seguinte contém uma breve explanação das reformas pretendidas no cenário público gerencial. Em uma visão interativa e evolutiva, a demanda por reformas oriunda de um processo de adaptação das organizações frente ao ambiente de mudanças, refletindo na forma de gerir as pessoas e, conseqüentemente, de capacitá-las nas instituições públicas de ensino.

2.2 Reforma na administração gerencial pública no Brasil

A administração pública gerencial teve sua origem na segunda metade do século XX, enquanto uma resposta à crise fiscal do Estado, configurando-se como sendo uma estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços da competência do Estado. No período entre os anos de 1960 e 1970, observou-se o crescimento da insatisfação com relação à administração pública burocrática. Para PERROT (1996), o movimento conhecido como *The New Public Administration* surgiu a partir da década de 1970, quando diferenciados países ocidentais revisaram suas prioridades, tendo a preocupação de introduzir a racionalidade de eficiência, economia e gerenciamento coordenado dos serviços prestados.

No entanto, foi a partir da década de 1980, em nível mundial, que a reforma do setor público passou a constituir uma área de fundamental importância. Dessa forma, tem sido possível observar que os governos têm direcionado seus esforços para a modernização e agilização da administração pública, com vista à redução do papel do Estado. A proposta dos reformadores da administração pública, segundo KETTL (in Pereira e Spink, 1998), insere-se na construção de um Estado menos oneroso e mais eficiente.

Para TEIXEIRA e SANTANA (1995, p. 10), as reformas administrativas na área pública correspondem a processos de caráter político-administrativo e técnico-organizacional, uma vez que representam mudanças sociais.

A flexibilidade passa a ser compreendida como o principal fator que deve nortear as ações da administração pública. Entretanto, os padrões de hierarquia e autoridade configuram-se como sendo os obstáculos que impedem a introdução da flexibilização neste setor.

A estratégia de gestão por excelência mais utilizada na administração de empresas da iniciativa privada refere-se à gestão da qualidade que, por sua vez, vem sendo adotada também na administração pública. A reforma gerencial, então, procura passar de uma cultura burocrática, com elementos patrimonialistas e clientelistas, para uma cultura moderna e gerencial, orientada para o atendimento do cidadão-cliente, do cidadão-usuário.

A reforma gerencial, contrapondo-se à reforma burocrática, visa a dar maior autonomia aos administradores públicos, aumentando suas responsabilidades no intuito de fornecer eficiência e efetividade na administração pública, utilizando-se da descentralização, desverticalização e do incentivo à criatividade e à inovação.

A administração baseada no desempenho refere-se a uma proposta difundida pela reforma gerencial pública, uma vez que pode contribuir de forma significativa para que todos os envolvidos neste processo reflitam de forma estratégica:

a substituição da autoridade tradicional por incentivos baseados no mercado talvez tenha sido a idéia inicial, mas o motor foi a mensuração do desempenho. É este o mecanismo que mantém em foco o mercado e os comportamentos de mercado e permite que os responsáveis pela elaboração das políticas públicas conheçam melhor o que recebem em troca do dinheiro que gastam (KETTL in Pereira e Spink, 1998, p. 96).

Observa-se que a sobrevivência das organizações contemporâneas depende da capacidade de adaptação aos novos modelos de gestão, oriundos de um novo contexto, onde os cenários econômico, social, tecnológico, científico estão cada vez mais complexos.

Para MARTINS (1998), a nova dinâmica das sociedades contemporâneas alcança também as organizações estatais, informando que as novas tendências impõem a necessidade de redesenho do Estado Brasileiro, da sua forma de atuação e da concepção de suas organizações. Considera, ainda, que estas organizações estão sujeitas a essa mesma dinâmica, na medida em que a oferta dos bens públicos torna-se mais competitiva e diferenciada, impondo a necessidade de experimentar novos instrumentos e modelos.

A partir de uma visão sistêmica, MARTINS (1998) evidencia ainda que o Estado democrático contemporâneo produz bens públicos (*outputs*) em função de interesses e demandas (*inputs*) que se situam no seu contexto externo. Os cidadãos, ao se defrontarem com uma precária prestação de serviços sociais, percebem, com mais clareza, a necessidade de mudança do modelo de gestão nas organizações do Estado. Esta percepção está associada ao fato de que "as corporações não apenas mudam para acompanhar o ritmo de mudanças tangíveis na tecnologia ou no ambiente dos negócios: hoje elas mudam porque isso é o que se espera delas" (Deal e Kennedy *apud* PONTES, 1991, p. 45).

Desta forma, acredita-se que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, não podem ficar à deriva neste processo evolutivo da sociedade, sob pena de sucumbirem. Defende-se esta posição porque as organizações integram a sociedade, tendo a função de servir e atender as demandas reais e virtuais dos seus cidadãos. Ressalta-se, então, a necessidade do setor público de identificar soluções que atendam às necessidades e anseios da sociedade, com a agilidade e eficiência que o mundo globalizado vem exigindo.

Segundo PEREIRA (1998), o significado do projeto de reforma administrativa desenvolvido pelo Presidente da República Fernando Henrique Cardoso corresponde à segunda grande reforma da administração pública no país. A primeira foi a reforma burocrática, ocorrida na década de 1930, que obrigava os administradores públicos a agirem de acordo com a norma legal estrita, seguindo procedimentos rígidos que limitavam e restringiam a tomada de decisões.

Para CARDOSO (in PEREIRA e SPINK, 1998), a partir dos anos de 1990, iniciou-se, no Brasil, um período de transição de um modelo de administração que inicialmente era caracterizado como assistencialista e patrimonialista, passando por um burocratizado, no sentido *weberiano* da palavra, para um novo modelo no qual não basta a existência de uma burocracia competente, na definição dos meios para atingir os fins. O que se requer é algo mais profundo; um aparelho do Estado que, além de eficiente, seja orientado por valores gerados e integrantes da sociedade.

O novo modelo institucional, proposto pelo então MARE, está fundamentado na parceria entre o governo e a sociedade no tocante à prestação de serviços nas áreas da saúde, educação, cultura, meio ambiente e pesquisa científica e tecnológica.

PEREIRA (1998) destaca, ainda, que a reforma administrativa gerencial pública busca alcançar inspiração nos grandes desenvolvimentos que ocorreram nas empresas e nas escolas de administração de empresas, principalmente nos Estados Unidos e Japão, acreditando que muitas das idéias, estratégias e práticas podem ser transferidas para o setor público.

O objetivo central da reforma gerencial do Estado Brasileiro, segundo PEREIRA (1998), corresponde ao desenvolvimento e valorização da avaliação de desempenho e do mérito, que são dois aspectos fundamentais na administração. Esclarece ainda que, com relação ao servidor público, o foco central corresponde à sua capacitação, pois o serviço público é desvalorizado em grande parte junto à opinião pública, tendo

em vista que a imagem construída é de que uma minoria não trabalha e, ao mesmo tempo, confere um tratamento inadequado ao cidadão quando este procura os seus serviços. Essa minoria então, passa a ser representativa do todo que o integra e o compõe.

Em um primeiro momento, talvez seja difícil a implementação dessa reforma a curto prazo, se forem ser considerados os custos políticos imediatos provenientes de seu processo de implementação. Entretanto, a mudança da cultura no serviço público começa a manifestar sinais simplesmente com a divulgação a respeito da necessidade de reforma da gestão pública.

Paralelamente, CAPUANO (1998) informa que existe a previsão de que daqui a 15 anos o número de servidores da ativa vai ser pouco mais de um terço do total de servidores. Esta previsão está calcada na intenção do governo trabalhar mais com qualidade do que com quantidade, visto que, com a administração gerencial, não vai ser precisa tanta gente na área-meio. Essa redução no número de servidores ativos deverá ser acompanhada pela mudança de perfil de qualificação dos servidores, conforme evidencia o posicionamento de CARDOSO (in PEREIRA e SPINK, 1998), em que se observa uma preocupação em preparar a nova administração para a superação dos modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam, na cultura do trabalho público, as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários.

Desta forma, a expectativa é de que a capacitação assuma a sua função estratégica, como instrumento capaz de interferir na contextualização de habilidades e conhecimentos que estão sendo requeridos para o servidor público.

2.2.1 Gestão de pessoas no serviço público e a capacitação como recurso estratégico

O Estado Brasileiro, na contemporaneidade, vem experimentando uma série de transformações, que têm semelhanças com o conjunto dos Estados nos diferenciados continentes e que transcendem as dimensões dos estados nacionais. Trata-se de transformações que afetam as diversas dimensões do mundo contemporâneo de natureza econômica, política, tecnológica, social.

Nas palavras de MENEGASSO e SALM, (2001) o modo de produção de hoje requer informações rápidas, exigindo das pessoas formação sempre atualizada, sem o que não será possível entender e acompanhar as mudanças.

Verifica-se que esse contexto exige dos Estados adotarem uma postura de enfrentamento frente a essas novas transformações que se configuram no cenário mundial, pois o setor público não pode ficar imune e alheio a esses movimentos que determinam sua dinâmica na contemporaneidade.

Os servidores públicos vêm atuando em um mundo em transformação. Com uma imprensa cada vez mais zelosa e grupos de interesse bem organizados, suas ações vêm se tornando mais visíveis e públicas, assim como seus erros e desmandos. A referência à valorização do capital humano tão comentada no mundo globalizado vem repercutindo também nas organizações públicas.

A importância dos RH como recurso estratégico e do capital humano para a gestão das organizações de um modo geral, para as organizações públicas em particular, passa a ser configurada como objeto de estudos por parte do governo. Para dar uma nova resposta a esses novos diferenciais ao longo dos últimos anos, o Governo Federal tem concentrado esforços no sentido de questionar o *status quo* vivenciado pelos servidores públicos.

Há uma mudança de perfil que para muitos não é perceptível, mas que vem ocorrendo na força de trabalho do Governo Federal. A observação de dados relativos à composição, à distribuição e ao perfil dos RH do governo em 1995 comparados com os dias atuais permite a identificação de uma mudança qualitativa bastante significativa, expressa em números que sinalizam a participação do pessoal de nível superior como força de trabalho total e a participação do pessoal de nível técnico como especialistas, fazendo com que esses números reflitam a médio e a longo prazo nos resultados obtidos.

Uma outra dimensão a ser apontada diz respeito à questão da remuneração que, por sua vez, representa uma temática geradora de polêmicas que têm merecido intensos debates, visto envolver, com frequência, um conjunto de informações contraditórias e de avaliações muitas vezes calcadas na desinformação. A partir de uma análise mais apurada do que tem sido feito, é possível verificar que além dos resultados costumeiramente divulgados, a evolução das despesas do Governo Federal com pessoal vem tendo um incremento na ordem de 100%, pois, conforme evidencia FARIAS (2001), em 1995 essas despesas giravam em torno de 35

milhões, e para 2002, tem-se uma expectativa de 70 milhões de reais. Pode-se observar ainda que a mudança ocorreu de forma qualitativa. O número de servidores diminuiu, ao passo que houve um aumento da despesa e da participação dos segmentos mais especializados nessa despesa. FARIAS (2001) esclarece ainda que o aumento dessa despesa ocorreu em função da remuneração variável que está sendo paga a uma parcela de servidores em contrapartida a resultados e a produtos concretos oferecidos à população. Cabe informar que essa modalidade de remuneração (ainda) não atingiu os servidores das Universidades Federais. FARIAS (2001) acredita que muito se tem a trilhar no tocante às metodologias e à avaliação do desempenho, considerando, ainda, a existência de limitações sinalizando haver muito o que investir nesse campo. O fato é que as bases culturais, jurídicas e conceituais para esse trabalho já estão sendo estudadas.

Neste mesmo sentido, o autor revela um outro fator merecedor de destaque e referente ao desenvolvimento profissional. A expectativa prevista para os próximos sete anos é que aproximadamente 60% da força de trabalho dos profissionais atuantes no Governo Federal estarão se aposentando. Este fato gera, ao mesmo tempo, uma responsabilidade enorme em relação não só à reposição mas, principalmente, à assunção de papéis desses profissionais que estarão atuando no setor público daqui a sete anos.

O quadro descrito acima pode representar um indicador de espaço para um amplo crescimento profissional. A participação de servidores públicos na ocupação de cargos de comissão no governo também caminha para uma profissionalização. Acredita-se que de 70% a 80% dos cargos de comissão que teoricamente seriam de livre provimento estão sendo ocupados por servidores públicos, indicando, assim, a existência de uma qualificação reconhecida no meio político, haja vista que os principais ministros do atual governo são servidores públicos, inclusive o Ministro de Planejamento, Orçamento e Gestão e o Ministro Chefe da Casa Civil. Estes espaços estão sendo ocupados, naturalmente, a partir de um processo de qualificação que passa a ser reconhecido pela sociedade.

Um outro aspecto relevante, que diz respeito ao desenvolvimento de capital humano, constitui-se na preocupação com a gestão operacional. Com o intuito de melhorar o instrumental de trabalho dos servidores, o sistema informatizado que o Governo Federal tem investido para gerir os RH dentro de um relativo curto prazo, ainda ao longo de 2002, estará sendo substituído por um sistema bem mais

moderno, que permitirá incorporar o que se tem de mais atual tanto na gestão da informação como na gestão de RH.

É importante destacar que, neste processo de mudanças, nem sempre claramente perceptível a todos, os profissionais ligados à Gestão de Pessoas são fundamentais, uma vez que essa mudança passa principalmente pela percepção de que são as pessoas quem faz a diferença, são elas que se autogerenciam e gerenciam os recursos e processos de produção.

Não existem mudanças sem o comprometimento, sem a participação das pessoas. Os funcionários envolvidos na Gestão de RH alinhados com os objetivos estratégicos das organizações, também estão sendo demandados nas instituições públicas.

FARIAS (2001) acrescenta que o profissional de RH, antes especialista na folha de pagamento, no cadastro, ou mesmo na legislação, resultante de um Departamento de Pessoal que dava ênfase aos serviços cartoriais, está sendo substituído por um profissional de RH alinhado com a visão de futuro, com a missão estratégica da sua organização. Observa-se, no posicionamento de FARIAS (2001), indicações de convergência para a proposta do paradigma holístico emergente, em que todo gerente é também um gerente de pessoas (BOOG, 1999). Portanto, caberá então a esses profissionais a responsabilidade de rebater com objetividade os requisitos dessa missão estratégica em termos de perfis profissionais necessários e competências a serem requeridas para que as organizações possam realmente atingir seus objetivos estratégicos, pois o esforço em direção à administração gerencial, flexível e aberta ao controle social de resultados, depende diretamente da capacitação dos servidores. É através de recursos humanos bem preparados para enfrentar as novas demandas geradas pelo desenvolvimento tecnológico que o Estado poderá oferecer melhores serviços à sociedade (Brasil, 1998).

A mudança que ocorre no setor público não corresponde a mudanças processadas apenas por pressões internas ou pela vontade de dirigentes, tendo em vista que são decorrentes de exigências externas da sociedade, conforme citado anteriormente, e que se expressam através de demandas de natureza política e de uma forma legítima no sistema democrático.

Partindo da análise de FARIAS (2001), é possível afirmar que, para alcançar-se uma mudança concreta, torna-se necessário estabelecer um equilíbrio entre o profissional que tradicionalmente se rendia a um comodismo burocrático (situação

comum de aprender no âmbito do setor público) e o oposto desse comodismo burocrático, que corresponde ao voluntarismo simplista que muitas vezes encontra soluções alcançadas com uma certa facilidade, desconhecendo a complexidade dos problemas. Com base nesta afirmativa, demanda-se um profissional de RH ciente das questões referentes ao comportamento dos servidores. A capacitação, inclusive dos Gestores de RH, reveste-se de essencialidade para responder a esses desafios, tratando-se, portanto, de um investimento estratégico.

Neste sentido, LEVY (2001) explica que a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público, sem falar na motivação que a capacitação pode promover. Acrescenta-se que, em termos de política de RH, a capacitação tem um espaço decisivo no serviço público, assim como em outras organizações, porque de fato o Estado é uma das maiores organizações existentes neste país dotada de uma pluralidade de funções que estão se transformando continuamente; o que demanda um processo de recapacitação e requalificação no mesmo ritmo, tendo em vista as grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento.

Diante disso, MENEGASSO e SALM (2001, p. 29) destacam que

é preciso repensar os programas de treinamento para transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem, redefinindo papéis dos trabalhadores de forma que eles se tornem parceiros na criação deste ambiente e de modo a incluir nesse espaço o ser humano na sua totalidade. A educação continuada pode ser um dos meios para se processar esta transformação dentro da organização.

Existem atualmente inúmeras estratégias de capacitação. O setor público vem exercendo várias iniciativas nesse sentido. Há propostas inovadoras que estão se configurando no sentido de deixar para trás formas convencionais de capacitação, empregando-se novas estratégias proporcionadas pela tecnologia, seja através do uso da *Internet*, seja através de outros meios possíveis.

Entretanto, saber o volume de gastos com a capacitação no âmbito do Governo Federal é uma indagação cuja resposta é muito difícil de ser obtida, uma vez que corresponde a um dado bastante disperso. A capacitação ocorre muitas vezes utilizando rubricas do ponto de vista orçamentário não muito claramente identificadas. Dessa forma, a percepção obtida é que se gasta um volume bastante considerável de dinheiro com capacitação, mas pode-se inferir que não se gasta

bem, pois também não é possível obter na atualidade uma noção clara em relação ao retorno que esses investimentos em capacitação estão conferindo para o setor público.

Sendo assim, o Governo Federal aponta propostas no sentido de normalizar a capacitação, a partir de um sistema de informações institucionalizado no âmbito do Governo Federal, incorporando essa discussão às mais modernas tecnologias de gestão da informação.

Para dar seguimento a essa iniciativa, LEVY (2001) menciona o Sistema Informatizado de Acompanhamento de Capacitação (SIFAC), lançado oficialmente em dezembro de 2001, esclarecendo que se trata de um módulo de capacitação dentro do Sistema Informatizado de Acompanhamento de Pessoal (SIAPE), representando, assim, uma retomada otimista à questão da capacitação.

Segundo CAPELLA (2001), a proposta do SIFAC insere-se no apoio aos profissionais de RH a gerenciarem a capacitação. A troca de informações entre órgãos públicos poderá ser otimizada de forma a permitir um melhor gerenciamento das ações de capacitação do Governo Federal. Cabe ressaltar que este trabalho integra o conjunto de desenvolvimento da Secretaria de Recursos Humanos do Governo Federal, com o objetivo de dar cumprimento às diretrizes e metas que foram definidas com a participação e representação significativa dos dirigentes de RH. Essas ações foram preconizadas pelo Plano de Ação da Secretaria para modernizar o Sistema Informatizado de Pessoal Civil (SIPEC), com vista à melhoria da qualidade da prestação de serviços nessa área.

A implantação do SIFAC, assim como de alguns módulos, constitui-se ações de médio prazo para revitalização do SIAPE, de forma a permitir sua sobrevivência até que o novo sistema de gestão de RH, já em processo de aquisição no mercado, seja colocado em produção e todas essas informações sejam migradas para o novo sistema.

CAPELLA (2001) informa ainda que o SIFAC possibilitará à administração pública o melhor conhecimento do perfil da força de trabalho; o gerenciamento dos gastos com o desenvolvimento de pessoas; a facilitação do direcionamento da capacitação, de acordo com a área de atuação; assim como a obtenção de relatórios que subsidiem a tomada de decisão referente às competências requeridas para o Estado Brasileiro. Faz-se necessário, na contemporaneidade, reconhecer o potencial

humano das instituições, para alinhar esse perfil às necessidades requeridas pela sociedade junto ao Estado.

O SIFAC representa ainda um sistema gerador de relatórios de informações gerenciais acerca dos dados inerentes aos cursos e alunos. As informações são obtidas por dados do curso, gerando, assim, as informações concernentes aos cursos, aos alunos e ao custo total pelo treinamento na Unidade de Execução Federal: a partir do custo total por treinamento, será possível obter-se informações por área, órgão, Código SIAPE e Unidade de Execução Federal; além do número de treinados, por área, nível de escolaridade, órgão, público-alvo, sexo e por Unidade de Execução Federal.

Torna-se importante salientar que o papel do Estado, principalmente com referência ao seu relacionamento com os demais atores sociais, vem sofrendo mudanças, exigindo uma ação conjunta com a sociedade e a iniciativa privada. A expectativa do governo é de que o novo sistema de Gestão de RH venha realmente impulsionar e transformar essa área, proporcionando a melhoria da performance do Governo Federal.

O Governo Federal conta com a Secretaria de RH, cujo papel institucional está direcionado para o desenvolvimento, implantação e administração de sistemas informatizados de Gestão desses Recursos. Estes sistemas devem permitir o tratamento automático dos procedimentos para aplicação da legislação e o cumprimento das orientações relativas à Política de RH e a produção das informações gerenciais, a partir de sua base de dados.

A melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos passa pela modernização da área de RH, revisando os processos de trabalho e informatização das suas rotinas e, principalmente, pela capacitação dos servidores, representantes efetivos da vontade política do Estado. Para isso, torna-se imprescindível a criação de um sistema para gerar a capacitação. Todavia, torna-se necessário estar permanentemente atento para o fato de que

Em uma época em que a capacitação gerencial necessita ser compreendida como educação continuada [...], faz-se necessário, também repensar o conceito que se tem do ser humano no espaço das organizações. De nada adianta falar-se em educação continuada se não houver uma nova percepção do que é ser gente e do que é educação continuada para os seres humanos (MENEGASSO e SALM, 2001, p. 34).

Neste sentido, preliminarmente, contextualizar as pessoas na organização trata-se de uma estratégia extremamente oportuna, antes de qualquer ação de aquisição de novas habilidades e conceitos, principalmente nas organizações públicas. Afirma-se isto ao considerar que, no serviço público, o corpo diretivo tende a sofrer alterações a cada quatro anos. Considerando especificamente as universidades federais, conforme enfatizam OLIVEIRA e MARQUES (1996), a cada quatro anos pode ser empossado um novo reitor com novas posturas, que podem alterar todo o corpo diretivo. Neste contexto, é de fundamental importância que a nova direção explicita suas expectativas com relação aos servidores e o papel que irão desempenhar no reitorado, assim como informe o sentido da capacitação no contexto de sua direção, numa perspectiva de promover e assegurar o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização.

Nesta linha de entendimento e considerando que o objeto de estudo do presente trabalho é uma universidade federal, propõe-se, no capítulo seguinte, fazer uma abordagem sobre a política de RH nas universidades federais.

2.2.2 Política de recursos humanos nas universidades federais

A atual proposta neoliberal de modernização do Estado exige que a administração pública seja caracterizada pela agilidade e competência. A partir de então, emerge no Brasil o discurso da reforma gerencial administrativa pública, que se fundamenta na redução de quadros, no controle dos custos e da corrupção, assim como na qualificação profissional e na agilização das rotinas.

As políticas de RH características das burocracias privadas devem ser adaptadas pela instituição universitária, uma vez que a natureza da sua função social fundamentada no ensino, pesquisa e extensão faz com que seus servidores públicos apresentem especificidades que os distinguem dos demais.

A universidade estabelece uma relação direta com a sociedade, tendo como centralidade o conhecimento, que é dinâmico e transformador. Com essa centralidade, visa a desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão envolvendo os três segmentos, a região de abrangência com suas instituições.

A contradição existente entre a administração pública e a administração universitária é reforçada pelo caráter público da universidade, que se insere no

comprometimento político com a transformação e democratização social. Para tanto, utiliza-se da produção e da publicização democrática do conhecimento necessário para a sociedade. A UFPR/PRHAE (s.d.) evidencia que essa contradição implica na construção de espaços políticos que permitem a mobilização, reflexão e reivindicação por parte das entidades de representação em nível interno e nacional da comunidade universitária, que envolve o corpo discente, docente e TA.

Cabe ressaltar que, nos últimos anos do século XX, estas entidades têm direcionado seus esforços em defesa de uma universidade pública pautada na competência, democracia e qualidade. As mesmas apontam, ainda, para uma série de discussões, debates e reivindicações, no sentido de conquistar e assegurar direitos do servidor público no âmbito da instituição universitária que ultrapassam as questões salariais, destacando-se: educação, saúde e qualificação profissional.

A temática das discussões também está inscrita na luta pela moralização do serviço público, pelo cumprimento efetivo dos contratos de trabalho (alunos, professores e TA) e pela ruptura com os acordos tradicionais, para que a comunidade interna da universidade seja amplamente reconhecida enquanto instituição de deveres e direitos.

A partir de então, compreende-se que "o desenvolvimento de uma política de RH não só é possível e necessário, como tem sido uma das solicitações dos segmentos mais progressistas da comunidade universitária" (UFPR/PRHAE, s.d., p. 23). Esta ponderação tem assento nas exigências postas pelo contexto contemporâneo que visam a recriar, sistematicamente, alternativas que contribuam para a qualidade e rapidez na prestação dos serviços, em particular no âmbito da universidade pública.

A reforma gerencial através da implementação da política de RH tem como objetivo contribuir para a agilização do fluxo dos processos de trabalho na administração pública. Neste contexto está incluída a universidade, o que implica no desenvolvimento de modelos de gestão capazes de promover e assegurar um clima organizacional que seja favorável aos resultados propostos pela instituição. Para tanto, faz-se necessário a adoção das seguintes medidas:

- ✓ desenvolvimento de mecanismos que possam contribuir para imprimir uma maior eficiência no gerenciamento dos serviços públicos;

- ✓ fornecimento de instrumento que permita a implementação de métodos e técnicas gerenciais voltados para a prevenção e/ou administração de conflitos de caráter interpessoal e grupal;
- ✓ formação de equipes que possuam características direcionadas para a produtividade e competitividade.

Verifica-se ainda que o desenvolvimento de RH no âmbito da universidade corresponde a um processo que compreende a implementação de ações de capacitação continuada. Essas precisam estar voltadas para o desenvolvimento de habilidades e atitudes, da consciência individual e coletiva. Segundo o PRHAE (s.d.), a universidade no contexto da reforma gerencial apresenta como diretrizes de ação:

- ✓ a promoção do desenvolvimento e da implementação de uma política de RH que esteja em consonância com os objetivos institucionais, na tentativa de alcançar a superação das ações de caráter imediatista e casuístico;
- ✓ a articulação das questões relativas aos RH com os objetivos e propósitos da educação e do ensino público;
- ✓ a contribuição para o desenvolvimento da consciência de comunidade universitária entre o corpo docente, discente e TA.

Compreende-se ainda que a capacitação profissional continuada “representa um fator relevante na construção do novo cidadão 'servidor público' pela superação do 'meio-cidadão' “ (UFPR/PRHAE, s.d., p. 32).

A universidade precisa, então, ter como parâmetros o incentivo e a valorização dos RH, a partir do desenvolvimento de ações de capacitação direcionadas para a democratização do saber no âmbito institucional. Sendo assim, faz-se necessária a intensificação da descentralização e promoção de ações de forma interativa, objetivando a multiplicação da capacidade de investimento desta instituição no tocante aos recursos promotores do seu auto-desenvolvimento coletivo.

Com a reforma gerencial, a universidade deve assumir o compromisso de elaboração e implementação de planos, programas e/ou projetos de capacitação no que concerne, especialmente, ao corpo TA. Nesta perspectiva, deve priorizar as ações de conscientização acerca das funções da educação superior (ensino,

pesquisa e extensão), visando a formar RH que estejam em plena convergência com seus propósitos institucionais.

Diante disso, a universidade deve estar voltada para a promoção da satisfação dos servidores que se inserem na esfera das instâncias técnicas e administrativas, uma vez que bem-estar e melhoria da qualidade de vida são aspectos indissociáveis. Com esta dimensão, o programa de capacitação do servidor público da Universidade pública deve tratar dos seguintes objetivos:

- ✓ contextualizá-lo dos processos de mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho;
- ✓ contribuir para a sua profissionalização, através do desenvolvimento de processos de formação inicial ou continuada que possam garantir um nível elevado de competência e de compromisso ético com o desenvolvimento contínuo da universidade, e a otimização das funções públicas;
- ✓ promover o aumento dos padrões de qualidade da prestação de serviços, a partir da qualificação profissional; além da elevação do nível de responsabilidade e compromisso ético e político do servidor em todos os níveis da hierarquia da administração universitária;
- ✓ oportunizar a atualização de conhecimentos teóricos e instrumentais; de aperfeiçoamento, visando a ampliação e melhoria da prestação de serviços; de especialização, segundo os requisitos de postos de trabalho nas mais diferenciadas esferas de atuação da universidade (unidades acadêmicas ou unidades técnico-organizacionais).

A contextualização das mudanças no mundo do trabalho como um todo, torna-se um mecanismo para sensibilizar o servidor num processo de mudanças. Conforme afirma ARAÚJO (2001), sensibilizar é a palavra chave. É tornar os indivíduos integrantes de um processo de mudança, explicando o porquê de se estar almejando a mudança. MOURA e CARVALHO (1999) salientam, que continuamente surgem profissões e desaparecem outras, o que faz do ser humano um grande potencial de possibilidades e competências. É preciso conscientizar o ser humano de que o seu fortalecimento implica o fortalecimento do outro e de que sua sobrevivência exige não mais aprender alguma coisa, mas aprender a aprender continuamente.

Os programas de capacitação no setor público devem ser construídos para o setor público, de forma abrangente, visando a contextualização do servidor em relação as demandas do mercado, mas também devem focar as especificidades deste setor. Para Paulo Freire (*apud* MOURA e CARVALHO 1999, p. 7), “o homem deve ser sujeito de sua própria educação e não o objeto dela”.

Os desafios de se implementar a reforma gerencial na administração pública podem ser traduzidos nas palavras de COSTIN (2002) de se observar a essencialidade de reflexões sobre o setor público. Segundo COSTIN (2002) , a proposta da reforma gerencial constitui trazer para o Estado profissionais mais preparados, sendo que é fundamental levar em conta que mudar a ordem de coisas constituída historicamente no país é tarefa para quase uma geração.

2.3 Política nacional de capacitação do servidor público

A Política Nacional de Capacitação dos Servidores foi instituída pelo Decreto n.º 2.794, de 1 de outubro de 1998. Esta política deve ser implementada pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional, contendo a definição das diretrizes para a capacitação destes servidores na tentativa de alcançar os seguintes objetivos:

- ✓ melhoria da eficiência e qualidade do serviço público;
- ✓ valorização do servidor público, através da capacitação permanente;
- ✓ garantia da coordenação, acompanhamento, controle e divulgação das ações de capacitação;
- ✓ promoção da adequação sistemática da força de trabalho aos perfis profissionais requeridos para o atendimento das necessidades do setor público;
- ✓ garantia da racionalização e efetividade dos gastos dispensados às ações de capacitação.

As ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância

com as demandas institucionais de órgão e entidades federais. Sendo assim, podem ser descritas como cursos (presenciais e à distância), treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos e outras modalidades de capacitação.

Cabe ressaltar que o avanço tecnológico tem sido responsável pela produção de uma série de demandas que tornam atividades, profissões e métodos de prestação de serviços obsoletos, configurando-se, assim, como uma realidade que também atinge o âmbito do Estado. Esta constatação tem exigido uma participação efetiva dos servidores públicos no processo permanente de capacitação, em que as ações direcionadas para este fim devem ser sistematicamente subsidiadas pela avaliação de desempenho, considerando, ainda, o impacto que estas incidem no desempenho profissional dos servidores.

De acordo com a Coordenadoria-Geral de Recrutamento e Desenvolvimento, à época, do MARE,

a Política de Capacitação não pode ser fortemente centralizadora ou controladora de procedimentos. Pelo contrário, o que deve ser buscado é a estruturação das ações de capacitação, em consonância com as demais ações de administração de recursos humanos, sempre voltadas para resultados que agreguem valor para a organização, para o servidor e para o cidadão de um modo geral. Somente assim, a política de recursos humanos do Governo Federal poderá se consolidar e ser visível e compreensiva para todos, particularmente para os dirigentes na área pessoal (BRASIL, 1998, p.22).

Para as ações do governo, foi de fundamental importância criar as condições necessárias para garantir o acesso do servidor aos programas de capacitação. Cabe destacar aqueles que são desenvolvidos no espaço interno de trabalho, pois a Política de Capacitação é destinada a todos os servidores públicos, visando ao seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissionais.

Reconhecendo a relevância da Política de Capacitação dos Servidores Públicos Federais, enfatiza-se, ainda, a necessidade de que seja assegurada anualmente o mínimo de participação profissional. Verifica-se, também, que esta nova política pretende intervir nos seguintes aspectos:

- ✓ aumento da capacidade de adaptação dos profissionais de carreiras, às demandas impostas pelo Estado;

- ✓ requalificação dos servidores, que passaram a desempenhar suas funções em outros órgãos para os quais foram redistribuídos;
- ✓ readequação profissional de servidores que ocupavam cargos extintos ou que sofreram ampliação de suas atribuições.

É importante salientar que esta Política tem como principais elementos:

- ✓ cursos genéricos que apresentam uniformidade de conteúdos - direcionados a públicos-alvos diferenciados capazes de realizar uma reflexão acerca de um diagnóstico de necessidades inerentes à administração pública;
- ✓ cursos específicos relacionados à área de atuação dos órgãos e servidores.

Existe ainda como aspecto relevante o fato das atividades de capacitação deverem ser consideradas como requisito básico para a formação nas mais diferentes carreiras, o que permite reforçar que

O decreto procura estimular a capacitação na administração pública federal como um todo, mas também faz com que os dirigentes se comprometam com a capacitação. O treinamento dos servidores nunca foi um item prioritário da agenda dos dirigentes, que acabavam negligenciando essa questão. Mas eles estão se conscientizando de que há ganhos enormes a serem obtidos por meio da capacitação (BRASIL, 1998, p. 19).

Os cursos de curta duração têm merecido destaque, tendo em vista que objetivam garantir ao servidor público uma permanente atualização. Na realidade, esses cursos não estão voltados para a complementação da formação profissional, visto essa corresponder a um dos critérios exigidos para o ingresso nas carreiras.

Um outro aspecto merecedor de destaque na mencionada Política, diz respeito à possibilidade de se ter acesso aos valores fixados por instituições especializadas em ações de desenvolvimento de RH. Essa oportunidade permite obter parâmetros relacionados aos custos das ações de capacitação, contribuindo, assim, para a realização do planejamento orçamentário da organização. Além disto, serve para subsidiar a aprovação dos planos nos mais diversos órgãos sem que, contudo, haja distorções na aplicação dos recursos financeiros.

Destaca-se, também, o fato da licença capacitação ter sido adotada em substituição à licença-prêmio, significando que o servidor tem o direito de realizar um

curso durante três meses, desde que concluídos cinco anos de exercício profissional, percebendo-se os vencimentos integrais enquanto incentivo ao crescimento profissional.

A Política de Capacitação do Servidor Público constitui um dos principais instrumentos de incentivo ao desempenho profissional do servidor, tendo em vista que as avaliações de desempenho têm como objetivo central a qualificação do servidor para que esteja apto a executar suas tarefas.

Cabe ressaltar que as insuficiências identificadas a partir da avaliação de desempenho serão trabalhadas e supridas pelo programa de capacitação. Diante disso, é possível observar que a associação entre avaliação de desempenho, incentivos remuneratórios, carreira e capacitação exerce um papel relevante na política de RH.

Neste sentido, diante do que foi exposto anteriormente, em que se procurou abordar as propostas básicas do Governo Federal no que tange à capacitação de seus servidores, pode-se procurar entender o que vem ocorrendo numa universidade pública.

Neste contexto, insere-se a UFJF como autarquia, pertencente à Administração Pública Indireta, cujos funcionários são classificados como servidores públicos federais, constituindo público alvo das intenções de qualificação do Governo Federal. Uma apresentação sucinta da referida Instituição será realizada no quarto capítulo deste trabalho, imediatamente após a exposição da metodologia adotada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica tem como característica, conforme explicita RUIZ (1996), a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida em consonância com as normas da metodologia científica.

A metodologia na investigação científica tem sido discutida enquanto movimento de estruturação, aplicação, refutamento, pois o status científico advém das experiências de pesquisa que revelam a consecução dos objetivos desejados, considerando-se a análise e interpretação dos resultados.

A postura rígida da ciência tem sido questionada e modificada na contemporaneidade e, segundo BOGDAN & BIKLEN (1994), JANESICK (1994) e STAKE (1994), muitos pesquisadores já abandonaram as definições muito estreitas de ciência, que apenas consideram científica a investigação dedutiva e de testes de hipótese, posicionando-se com a mente mais aberta no que diz respeito ao método e às provas. Toda investigação é científica quando implica num escrutínio empírico e sistemático, e a discussão sobre metodologia está relacionada com a consistência interna dos procedimentos que necessitam ser adequados ao objeto investigado, razão pela qual determinados procedimentos se aplicam a uns e não a outros objetos.

Considerando estas reflexões, optou-se, neste estudo, pela metodologia que configura a pesquisa qualitativa. Segundo BOGDAN & BIKLEN (1994), esse termo - pesquisa qualitativa ou investigação qualitativa - é recente, datado da década de 1970, embora argumentem que seus procedimentos característicos tivessem sido utilizados por pesquisadores em sociologia e antropologia há mais de um século. Explicitam que é um termo genérico, abriga várias expressões associadas.

Com esta opção, reconhece-se que não existe neutralidade do pesquisador em relação ao objeto estudado. Ao contrário, o pesquisador qualitativo é consciente de suas interferências, que podem ser de várias naturezas, por exemplo: ideológicas, de valores, éticas. O importante é o pesquisador colocar esses aspectos sob suspeita, de maneira a também poder criticá-los ou, pelo menos, contextualizar suas análises e interpretação no bojo dessas interferências.

Quanto à questão da validade, JANESICK (1994) defende que na arena qualitativa o termo tem sentido específico, tem a ver com descrição e explicação.

Neste sentido, uma explicação só se torna digna de confiança quando tem como suporte descrições claras, diretas e bem elaboradas.

A pesquisa qualitativa, do ponto de vista da abordagem do problema, considera, então, que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo que seu processo e seu significado são os focos principais, nas palavras de SILVA e MENEZES (2001).

Desta forma, a concretização metodológica deste estudo implicou na delimitação de fases que têm seus caracteres específicos, mas que se interrelacionam nos seus aspectos substanciais. Para tanto, na primeira fase, foi procedida, inicialmente, a seleção do material teórico e documental que consubstancia os pressupostos sobre administração gerencial e gestão de pessoas; as temáticas da reforma da administração pública brasileira; a explicitação da política nacional de capacitação do servidor público; a configuração da universidade pública federal diante destes dois determinantes; a caracterização da UFJF, especialmente no que tange à capacitação do TA, tomando como parâmetro temporal os anos a partir de 1999.

A fundamentação teórica que balizou o estudo esteve de acordo com os requisitos definidos para a realização de uma pesquisa exploratória qualitativa, visto tratar-se de um estudo de caso - a UFJF. Por estudo de caso, Gil (*apud* SILVA e MENEZES 2001) entende ser uma forma de classificação de pesquisa sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, quando envolve um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira a se permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

Salienta-se que uma das modalidades da *pesquisa qualitativa* é o *estudo de caso*. Essa modalidade diz respeito à escolha do objeto a ser estudado e, assim, é definida quando o pesquisador tem interesse em estudar as particularidades, peculiaridades e diversidades, que por si só não conduzem a generalizações. STAKE (1994), apoiado no posicionamento de vários cientistas sociais, argumenta que a importância desse tipo de estudo não está, de fato, na busca de generalizações, mas sim no que se pode aprender com ele ou a partir dele, uma vez que, potencialmente, o estudo de caso poderá vir a ser - mas não como condição necessária - um pequeno passo na direção de uma grande generalização, se submetido a uma análise conjunta com outros estudos.

O valor do estudo de caso é a sua unicidade, argumenta JANESICK (1994), o que contribui para que o pesquisador possa lidar com indivíduos tendo como vantagem o fato de dar conta de diferentes tipos de visões de mundo: naturalística, holística, cultural.

O caso, segundo Louis Smith (*apud* STAKE, 1994, p.236) é um sistema de fronteiras; é um dentre outros. Todavia, deve-se atentar para o fato de nem tudo poder ser um caso. Merriam (*apud* BOGDAN & BIKLEN, 1994, p.89) expressa que o estudo de caso "consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico".

Ao estudar o caso, o pesquisador concentrará seus esforços na tentativa de compreender o que se mostra, ou seja, as complexidades situadas em diferentes contextos - natural, social, ético, – e que estarão permeando o objeto de estudo, fazendo parte de sua história.

Além da escolha do caso, o pesquisador se verá às voltas com escolhas subseqüentes de pessoas, lugares e eventos a considerar. Seu planejamento incluirá cuidados éticos indispensáveis à proteção das pessoas envolvidas, buscando com cada uma o consentimento, informando-lhes os rumos do estudo e possíveis riscos a que estão submetidas; enfim, adotando condutas que não permitam os riscos a que estão expostas serem superiores aos ganhos da pesquisa, pois, segundo STAKE (1994, p.244), "os pesquisadores qualitativos são hóspedes em espaços privados do mundo", portanto, "suas maneiras devem ser apropriadas e seu código de ética rígido".

O planejamento de um *estudo de caso* pode ser associado a um funil, onde o início do estudo representa a sua extremidade mais larga. Assim,

os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objecto do estudo ou fonte de dados (...). Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade de o estudo se realizar. Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca do objetivo do trabalho. Organizam e distribuem seu tempo, escolhem as pessoas que irão entrevistar e quais os aspectos a aprofundar. Podem pôr de parte algumas idéias e planos iniciais e desenvolver outros novos (...). A área do trabalho é delimitada. A recolha de dados e as atividades de pesquisa são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas. De uma fase de exploração alargada passam para uma área mais restrita de análise dos dados (BOGDAN & BIKLEN, 1994, p.89-90).

O estudo de caso permite também ao pesquisador fazer uma abordagem interpretativa dos dados em que enfatiza a produção de significados. Os dados

utilizados pelo pesquisador qualitativo em seu estudo são provenientes de sua imersão num determinado cenário social, chamado campo de pesquisa, e das interações que ali estabelece. O termo dados, segundo os autores BOGDAN & BIKLEN (1994), refere-se aos materiais em estado bruto que os investigadores recolhem do contexto estudado. São simultaneamente as provas e as pistas que levam o investigador a pensar de forma abrangente e profunda acerca dos aspectos da vida que pretende explorar. Assim, ele recolhe os dados, usando, em sua maioria, a combinação de diferentes estratégias, como a observação participante, entrevistas e análise documental e o questionário.

O acesso ao e a penetração no campo de pesquisa são pontos a serem cuidadosamente planejados pelo pesquisador. Como trabalha com a perspectiva de compreender o significado da vida dos participantes em seus próprios termos, é necessário que exista uma relação de confiança e harmonia mútuas. Somente com base nessa relação acontece o desvelar das compreensões das experiências do participante, quando, então, é dada ao pesquisador a possibilidade de entender as nuances próprias da vida de cada um.

Após a fase de coleta dos dados, o investigador deve se preparar para o processamento final dos dados obtidos. Ele os organiza de modo a obter um modelo tratável, tendo em vista a compreensão do objeto de estudo. Ele faz uma análise de modo que categorias, subcategorias, temas e padrões venham dos dados. Terminada a análise, faz sua apresentação interpretativa dos dados, na forma narrativa. Para tal, usa suas interpretações, sustentando-as com evidências retiradas dos depoimentos dos participantes.

Certamente nem tudo observado durante o estudo do caso será apresentado no relatório final. Assim, para apresentar os resultados do caso investigado, o pesquisador deve escolher o que vai relatar, mantendo-se sempre fiel aos dados. Essa escolha tem a ver com os interesses levantados pelo pesquisador quando se dispôs a fazer o trabalho.

O que compõe a história do caso é, portanto, a interpretação que o pesquisador faz da mescla formada pela apresentação do contexto da pesquisa com os componentes culturais que percebe, sendo que usa a narrativa descritiva por permitir ao leitor tomar posse da interpretação que os sujeitos dão às suas experiências e, desse modo, realizar, por sua vez, a leitura interpretativa.

Com essa fundamentação, pretendeu-se analisar a experiência da PRORH/UFJF, particularizando a Gerência de Capacitação no sentido de identificar como vem se processando a capacitação do TA, considerando a realidade institucional. Esta análise foi processada com base na documentação existente e na coleta de opiniões com os profissionais responsáveis direta e indiretamente por esta esfera de intervenção na área do gerenciamento. A documentação consultada, que expressa um conjunto de fontes secundárias e a referência a dados primários, incluiu, basicamente, os planos de ação; os relatórios de atividades e de pesquisas sobre a UFJF; as diretrizes orientadoras do funcionamento institucional; o cadastramento dos TA, especialmente os que estão vinculados à função de gerenciamento.

Com base no cadastramento, foi possível utilizar os procedimentos que integram o processo de amostragem não probabilística por raciocínio, que, na definição de SILVA E MENEZES (2001), permitem selecionar uma amostra de uma população ou de um universo da pesquisa. Esta amostra é composta por sujeitos ou casos que representam o "bom julgamento" da população ou universo. Com esta intencionalidade, foram estabelecidos critérios objetivos que permitiram a seleção da amostra, referenciando-se a servidores que:

- ✓ possuem função gerencial formalizada; que estão prestando serviços em unidades ou setores de unidades universitárias que substantivamente expressam atividades meio de gerenciamento administrativo;
- ✓ têm visão ampliada dos problemas administrativos enfrentados no cotidiano da administração de uma universidade pública; reconhecem a necessidade do processo de capacitação; constituem público a que se destina também este processo de capacitação; e que ainda têm poder decisório quanto à liberação ou não dos seus colaboradores, que integram a hierarquia do setor que representam, no sentido de participarem de programas e/ou projetos de capacitação.

A definição destes critérios evidencia a importância dos TA responsáveis também por atividades de gerenciamento em nível do ensino superior, uma vez que a gestão do conhecimento precisa de gerentes do conhecimento, pois o sucesso da gerência do capital intelectual estrutural depende da liderança, conforme evidencia

STEWART (1998). Considerando esta reflexão, foi possível, entre a população constituída de servidores TA que ocupam cargos gerenciais, designados por Funções Gratificadas (FG) e Cargos de Direção (CD) selecionar uma amostra integrada pelas chefias intermediárias e pela cúpula diretiva .

Cabe esclarecer que o universo que possibilitou a escolha amostral foi constituído pelo conjunto dos servidores TA, obedecendo-se os critérios estabelecidos, tendo como referência a data de 03 de junho de 2002, que possibilitou levantar os dados cadastrais nos registros institucionais encontrados no sistema informatizado *Ergon*. A representação tabular e a gráfica do universo constituído permitem visualizar a significação dos seus 97 (noventa e sete) integrantes, retratando uma parcela do quadro de pessoal da UFJF que vem contribuindo para implementar estratégias de modernização administrativa (Tabela 01 e Gráficos 01 e 02).

Os dados da Tabela 01 revelam as denominações diferenciadas existentes para as funções que vêm sendo exercidas pelos TA que compõem o universo deste estudo. Pode-se constatar que os 97 trabalhadores estão envolvidos em intervenções os quais incluem o gerenciamento de pessoas.

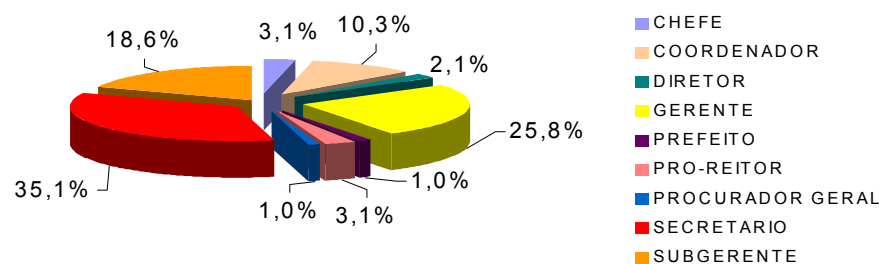
Tabela 01
Constituição do universo TA

Ordem do Cargo Efetivo	F
Administrador	5
Analista de Sistema	1
Arquiteto	1
Assistente em Administração	40
Assistente Social	4
Auxiliar Administrativo	3
Auxiliar de Nutrição	2
Biólogo	1
Contador	3
Contínuo	2
Desenhista-Projetista	1
Economista	2
Editor de Vídeo Tape	1
Enfermeiro	2
Engenheiro	5
Farmacêutico Bioquímico	1
Médico	3
Procurador Federal	1
Programador de Computador	1
Recepcionista	3
Secretário Executivo	2
Servente de Obras	1
Técnico	10
Telefonista	1
Vigilante	1
Total	97

Fonte: PRORH - UFJF- junho de 2002 – dados primários coletados diretamente na Pró-Reitoria de Recursos Humanos

O Gráfico 01 permite a visualização da constituição do universo deste estudo, particularizando as funções de confiança (FC). Constata-se que 25,8% estão representando o espaço ocupado pelo gerente, que é inferior apenas ao do secretário: 35,1%.

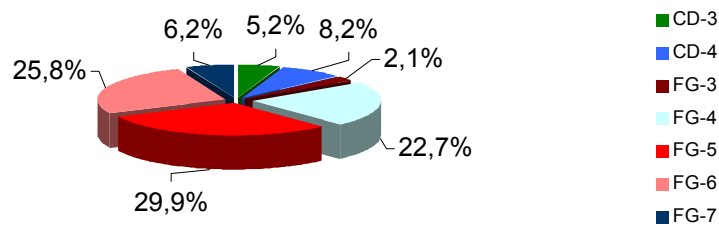
Gráfico 01
Constituição do universo
Função de confiança



Fonte- PRORH - UFJF- junho de 2002

O Gráfico 02 possibilita visualizar o universo segundo a Referência (RE), podendo-se destacar a FG5 (29,9 %); FG6 (25,8%); FG4 (22,7%) sendo seguidas pelo CD4 (8,2%).

Gráfico 02
Constituição do universo
Função de confiança por ordem de RE



Fonte: PRORH - UFJF- junho de 2002

Reforça-se, então que, com essa variedade de ocupações, cargos e funções, essa parcela dos TA na UFJF constitui foco para o processo de capacitação profissional, denotando que existe potencialidade para ampliar essa área de intervenção. Fica evidenciado que o compromisso com essa potencialidade está assegurando a busca pela melhoria das condições de trabalho e prestação dos serviços inerentes à uma instituição pública de nível superior.

Estes dados que retratam a constituição do universo possibilitaram ser feita a configuração do conjunto dos TA, que representa, efetivamente, os critérios delimitados e que foram apresentados anteriormente. Esse conjunto totalizou o quantitativo de 38 (trinta e oito) servidores, classificados nos níveis de FG de nível 04, nível 03 e CD de nível 03, e ainda dois servidores TA que exercem FG de nível 5, em funções gerenciais em Secretaria de Unidades Administrativas, estando, portanto, intimamente relacionadas às questões administrativas.

Com base nessa configuração, foi possível delimitar a amostra seguindo-se as orientações de MARCONI e LAKATOS (2001), LEVINE (2000); SPIEGEL (1993); WILLIAMS (2002), que serviram para assegurar a definição do tratamento estatístico para a segurança amostral. Assim procedendo, foi determinado um desvio-padrão de dez por cento e uma margem de confiança de 90 por cento. Com essa delimitação, foi assumido o compromisso de pesquisar, no mínimo, 25 (vinte e cinco) servidores.

A coleta de dados foi realizada com a utilização do questionário, considerando-se a necessidade de uma maior fidedignidade nas respostas. Nas palavras de RUIZ (1996), o questionário apresenta uma vantagem muito apreciável sobre a entrevista que é a questão do anonimato. De acordo com THIOLENT (1997, p. 70), a respeito da técnica a ser utilizada, houve uma adequação ao que ele chama de "questionário orgânico" quando, na sua elaboração, foram escolhidos temas trabalhados durante a fase exploratória, através de conversas iniciais com os TA da PRORH, em especial à Gerencia do Setor, havendo, portanto, a preocupação e verificação da compatibilidade com a linguagem e cultura dos sujeitos envolvidos.

O questionário constou, então, de perguntas abertas e fechadas que permitiram aos respondentes o acesso a alternativas de posicionamentos fixadas e, além disto, a possibilidade de expressarem livremente suas opiniões. A valorização e a necessidade de participação dos sujeitos escolhidos foram esclarecidas por meio de uma carta de apresentação, anexada ao questionário, que também incluiu a fixação da data para envio das respostas (Apêndices 01 e 02).

Com a coleta dos dados, foi possível sistematizá-los e ordená-los, visando à análise e interpretação dos resultados. Obtiveram-se respostas, e os sujeitos envolvidos sentiram-se gratificados em participar de uma pesquisa que lhes permitiu refletir sobre sua real situação, enquanto ocupantes de cargos de gerenciamento em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Com a ordenação dos resultados, tornou-se viável correlacioná-los com a fundamentação teórica, o que encaminhou a enumeração de recomendações e ainda a apresentação de conclusões. Foi com esta intencionalidade, que possibilitou a interpretação dos resultados investigativos, os quais poderão substantivar a adoção de mecanismos estratégicos que sirvam para redimensionar o processo de capacitação do TA na UFJF. Além disto, pretende-se também contribuir para a expansão da atuação profissional da autora, redimensionando o seu comprometimento e a defesa de que a administração gerencial é um caminho o qual atende demandas da capacitação do TA, considerando que o investimento no capital humano requer vitalidade organizacional e o que se está ao alcance das organizações tem que ser feito com vistas a melhorar o desempenho do servidor e sua auto-estima. Não se deve esperar do Governo Federal todas as ações, cabendo, portanto, às instituições e órgãos reagirem, investindo no desenvolvimento de seu pessoal (OLIVEIRA e MARQUES, 1996).

Por considerar a capacitação um processo sistêmico, acredita-se e defende-se que, por mais que se invista em capacitação gerencial, mais necessidades e potencialidades podem ser identificadas enquanto geradoras de mudanças individuais e profissionais. Nesta perspectiva, é que se espera o levantamento e a interpretação de necessidades de capacitação, visando à promoção de atividades, dever ser uma preocupação constante nas organizações que se propõem a valorizar seus colaboradores, especialmente a UFJF.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 O objeto de estudo: o caso da UFJF

A UFJF está situada no município de Juiz de Fora, Minas Gerais, com aproximadamente 500 mil habitantes. Sua localização é, assim privilegiada, pois que integra o triângulo formado pelas principais capitais do país: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Trata-se de uma Instituição que vem atuando nos mais diferenciados níveis do conhecimento científico, técnico e cultural, pois, de acordo com o Planejamento Estratégico Participativo (UFJF, 1998), o seu objetivo principal é a produção e difusão de conhecimentos, que possam contribuir para a formação de um ser humano que assuma, efetivamente, o compromisso com a cidadania e a melhoria da qualidade de vida, assim como a promoção do desenvolvimento da região, visando a ampliar sua inserção no cenário mundial da contemporaneidade.

De acordo com SARMENTO e LACERDA (1987), a UFJF foi criada no governo Juscelino Kubistchek, através da Lei n. 3.858 de 23 de dezembro de 1960, como resultado de uma política desenvolvimentista que se configurava pela valorização do profissional de nível superior. Cabe ressaltar que a sua formação inicial ocorreu através da aglutinação de estabelecimentos de ensino superior que ofereciam cursos nas áreas de humanas, saúde e exatas que, até então, funcionavam de forma independente em Juiz de Fora:

- ✓ Faculdade de Direito;
- ✓ Faculdade de Medicina;
- ✓ Faculdade de Farmácia e Odontologia;
- ✓ Faculdade de Engenharia;
- ✓ Faculdade de Ciências Econômicas.

Segundo o Planejamento Estratégico Participativo desenvolvido pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento da UFJF (UFJF, 1998), retomando a história desta Instituição, verifica-se que, em 1961, os cursos de graduação da UFJF eram oferecidos para um total de 1000 alunos inscritos.

Embora a administração das unidades de ensino que compunham a UFJF ocorresse de forma centralizada, é possível observar que até o final da década de 1970 estas estavam fisicamente separadas. Porém, é importante salientar que no ano de 1967, iniciou-se o processo de construção do *campus* universitário de Martelos, no bairro São Pedro, visando à instalação dos cursos previstos para funcionarem nos três Institutos Básicos desta IFES.

De acordo com a concepção de SARMENTO e LACERDA (1987, p. 28),

A junção de um conjunto de faculdades pré-existentes, na cidade de Juiz de Fora, para a formação de uma Universidade, não foi acompanhada de providências essenciais que garantissem a conseqüente transformação qualitativa do ensino superior local. Ao longo de sua existência, diversas providências político-administrativas determinaram reformulações no modelo institucional. Entretanto [...] tais avanços foram seguramente insuficientes para se ter, após mais de duas décadas, uma estrutura organizacional compatível para cumprir seus objetivos.

Retomando também a história, menciona-se que a UFJF passou pela Reforma Universitária através da Lei n. 5.540/1968. Esta foi definida pelo governo militar, em 1968, tendo promovido a normatização dos principais pressupostos do ensino superior no país, desencadeada em 1969, singularizando um modelo de política educacional descompromissada com a realização de um amplo debate acerca da concepção do ensino superior, uma vez que se caracterizava pela tecnocracia e autoritarismo. Trata-se de um projeto que objetivou a construção de uma universidade (neutra e acrítica) estruturada a partir da experiência norte-americana.

Para SARMENTO e LACERDA (1987), esta Reforma possibilitou a reestruturação da administração geral e acadêmica, tendo como objetivos principais a superação da estrutura tradicional, através da transferência da autonomia das faculdades isoladas para os departamentos, setores e institutos.

Conforme evidencia o mencionado Planejamento Estratégico Participativo (UFJF, 1998), em 1968, os cursos de graduação da UFJF reuniam um total de 2432 alunos matriculados. Com a inauguração do *campus* da UFJF, que ocorreu em 02 de

setembro de 1970, desencadeou-se uma série de mudanças ao longo dessa década, que incluíram:

- ✓ a implantação do regime de crédito e a semestralidade em substituição ao sistema seriado;
- ✓ a centralização da administração superior - elaboração de um organograma, que revelava a subordinação direta de órgão e setores à Reitoria;
- ✓ a criação de institutos responsáveis pelos cursos de licenciatura - visavam à concentração do ensino nas áreas fundamentais;

No que diz respeito à pesquisa e extensão, SARMENTO e LACERDA (1987, p. 30) destacam ainda que “os acontecimentos registram uma quase plena ausência de uma política agressiva para garantir a indissociabilidade com o ensino e prover a instituição de marcos inerentes a uma universidade”.

Em contraposição, verifica-se que, a partir do final da década de 1970, a UFJF passou a vivenciar os reflexos de um movimento emergente na sociedade brasileira, que conclamava por mudanças. Foram criados novos cursos e concomitantemente foi iniciado um processo de aprimoramento dos existentes, assim como foi ampliada a oferta de vagas que implicou na expansão do quadro docente e de servidores TA. Verifica-se, também, que na UFJF foi desencadeada a reflexão em torno da melhoria da qualidade do ensino, podendo-se destacar a necessidade urgente de formação de grupos de pesquisa, demandando investimentos voltados para o aperfeiçoamento e reciclagem dos docentes

Para SARMENTO e LACERDA (1987), as mudanças que ocorriam na sociedade em favor da democratização nacional impulsionaram o repensar da Instituição, delineando, assim, o início do processo de transição institucional vivenciado pela UFJF, que acarretou, posteriormente, profundas transformações no seu desempenho.

O movimento docente passa a representar um espaço importante na luta pela defesa de uma Universidade crítica, pública, e gratuita capaz de contribuir para a construção de um país melhor. Em contraposição, havia, na UFJF, alguns grupos insatisfeitos com os novos acontecimentos e que, em nenhum momento, demonstravam disposição para lutar por melhorias nos mais diversos níveis, nem como para enfrentar possíveis mudanças.

Em 1980, estudantes e docentes da UFJF, além de vários profissionais de origens diferenciadas, reuniram-se para discutir as questões inerentes à Universidade no Brasil, no sentido de avaliar o seu desempenho, objetivos e compromissos assumidos com as causas do país.

Posteriormente, em 1984, um grande número de pessoas que compunha a comunidade interna da UFJF participou do Seminário de Avaliação da Reforma Universitária com a finalidade de repensar o funcionamento e as perspectivas desta Instituição de Ensino no cenário educacional. Foi neste contexto que foram realizadas as eleições diretas, visando a sucessão reitoral da UFJF para 1985. Este movimento ultrapassou os muros da Universidade, envolvendo toda a comunidade juizforana.

O processo eleitoral abrangeu toda a comunidade universitária em amplas discussões acerca dos critérios de participação, modalidade de votação e inscrição de candidatos. Com a definição dos candidatos, iniciou-se uma outra etapa envolvendo a Administração Superior em um debate com os membros do Colégio Eleitoral (coordenadores de curso e representantes da categoria dos docentes) e com os próprios candidatos, no sentido de buscar o melhor caminho para assumir o compromisso firmado na campanha eleitoral e que iria se definir nas urnas.

Todavia, verifica-se que o Colégio Eleitoral demonstrou uma certa resistência ao novo que emergia no contexto universitário, uma vez que a UFJF vivenciava um momento marcado por conflitos políticos que atingiram também o referido Colegiado. Para SARMENTO e LACERDA (1987, p. 42), este momento constituía-se como resultante "da própria contradição inerente ao processo em exame, que verificava-se naquele instante político, certos avanços que incomodavam e que serviriam de alavanca para deslocamentos seguintes, mais amplos".

Tendo em vista que a escolha pelo novo reitor da UFJF não havia sido definida em tempo hábil, o cargo foi ocupado pelo Professor-Decano que, por sua vez, correspondia a um dos componentes da lista indicada pelo Colégio Eleitoral, desencadeando, assim, uma clima de indignação por parte de integrantes dos segmentos docente e estudantil. Com a Nova República, o cargo foi ocupado pelo representante interino, que não pertencia à relação de candidatos eleitos de forma direta e que, por conseguinte, não participou do processo eleitoral. Cabe ressaltar que o novo Reitor não possuía identificação com o bloco hegemônico responsável pela direção da Instituição.

Entretanto, com o passar do tempo, houve uma aproximação entre os grupos que lideraram o movimento por eleições diretas e a Administração Superior a partir de um processo de negociação marcado por intensas discussões políticas sustentadas pelos princípios de mudança que, anteriormente, já vinham sendo reivindicados. Todavia, num primeiro momento, verificou-se a inexistência de um norte e de condições necessárias que permitissem um ambiente propício para que a UFJF avançasse nos seus propósitos de transformação devido à forma particular de administração das demandas por parte do novo Reitor.

As mudanças neste cenário foram ocorrendo gradativamente, permitindo observar um lento processo de substituição dos cargos de confiança da Administração Superior, através da adoção de critérios e de indicação apresentados pelo movimento docente, em encontros sistemáticos com a diretoria da Associação de Docentes e o candidato a Reitor.

Em 1985, foram organizadas as listas sêxtuplas para diretores das unidades de ensino em decorrência da mobilização dos vários segmentos da comunidade universitária da UFJF, sem que houvesse a interferência da Reitoria, no sentido de impedir o transcorrer deste processo.

No início do ano de 1986, foram nomeadas as diretorias mais votadas, com exceção da Faculdade de Economia, evidenciando, assim, um momento marcado pela restauração da estrutura administrativa das referidas unidades de ensino, assim como da formulação da política global da UFJF.

Com a realização do I Congresso de Planejamento Integrado, ainda em 1986, foram retomadas as discussões que estiveram em pauta no ano de 1984. Contudo, esse evento marcou a “concretização de propostas efetivas de trabalho dentro de uma avaliação política da ação da Universidade e de sua relação com a comunidade” (SARMENTO e LACERDA, 1987, p. 39).

Verifica-se, então, o surgimento de inúmeros acontecimentos, destacando-se a formação de uma massa crítica comprometida com a construção de uma Universidade de qualidade; ao mesmo tempo observava-se uma mobilização por parte de alguns docentes, em função de determinadas mudanças específicas; e o estabelecimento de intercâmbio com outras instituições de ensino superior.

Com o passar dos anos, SARMENTO e LACERDA (1987) apontam para o fato da UFJF ter passado a se fazer presente, em âmbito nacional, em reivindicações e formulação global da política de ensino superior, acompanhando as demais

Universidades Federais. Observa-se uma significativa reação às demandas crescentes por políticas pertinentes à pesquisa, graduação, pós-graduação, extensão e reforma administrativa.

Torna-se necessário destacar, que o cenário da sociedade brasileira sofreu intensas transformações no período compreendido entre os anos de 1980 e de 1990, em que observa-se uma transição do Estado ditatorial para o Estado de Direito. Neste contexto, o Reitor da época, Professor Renê Gonçalves de Matos, através do Plano Estratégico Participativo (UFJF, 1998, p. 04), esclareceu que

A universidade tem pago um preço muito elevado neste processo. A ela tem sido atribuída a responsabilidade por uma série de mazelas; além das acusações de inoperância, insensibilidade, ineficiência e de desperdiçadora de recursos. Chega-se a argumentar que o volume de analfabetos e os problemas observados no ensino fundamental são decorrência de uma alocação desequilibrada e favorável às universidades, como se houvesse contradição entre o ensino fundamental e ensino universitário, posto que, a questão da educação tem de ser encarada de maneira integradora e holística.

Em 1998, a UFJF contava com 14 unidades acadêmicas de ensino superior, o Colégio Técnico Universitário (CTU) e o colégio de aplicação denominado Colégio de Aplicação João XXIII, assim como o Hospital Universitário (HU) e órgãos de caráter deliberativo (conselhos) e executivo (Reitoria e Pró-Reitorias). Os 26 cursos de graduação disponíveis na UFJF passaram a ser distribuídos em dois turnos (diurno e noturno), sendo oferecidas cerca de 1600 vagas no vestibular.

Cabe ressaltar que o Colégio de Aplicação João XXIII, a partir desta época, oferecia aos seus alunos o ensino médio (1º e 2º graus) e o magistério; ao passo que o CTU passou, em 1998, a ministrar sete cursos técnicos, nas áreas de edificações, estradas, metalurgia, mecânica, eletrotécnica, eletromecânica e informática.

No que diz respeito à formação acadêmica, a UFJF, em 1998, contava ainda com 20 cursos de especialização que passaram a ser implementados a partir de 1981 em diferentes áreas: administração, educação, filosofia, medicina, engenharia, história, letras, sociologia, direito, informática, enfermagem e odontologia. Em contrapartida, eram oferecidos 07 cursos de mestrado, que passaram a funcionar desde 1984 nas áreas de biologia, filosofia, medicina, educação e letras.

No tocante ao corpo técnico administrativo, o Planejamento Estratégico Participativo (UFJF, 1998) registrou apenas os dados que compreenderam o período

entre os anos de 1989 a 1996, revelando que este evolui de 1086 para 1200 servidores nas mais diferentes áreas da UFJF.

No ano 2000, a UFJF passou a contar com 27 cursos de graduação (7535 alunos), sendo que, na pós-graduação, os cursos de especialização (159 alunos) aumentaram para 26 e os de mestrado (158 alunos) para 08 no total, conforme evidencia Mendonça (2000).

Foi possível verificar ainda que a UFJF, a partir de então, promoveu uma ampliação dos seus vínculos com a comunidade através de trabalhos que envolvem ensino, pesquisa e extensão.

Cabe destacar que, em março de 1998, a UFJF concluiu uma experiência de implantação de Planejamento Estratégico Participativo. Foram feitas reuniões nos diversos níveis, definição de missão, visão, análise do ambiente interno, externo, até chegar às ações prioritárias e distribuição de recursos financeiros com base nas prioridades definidas.

Em princípio, pode-se considerar que a metodologia utilizada para implantação deste Planejamento evidenciou que estava sendo seguido um "bom" modelo gerencial, pois serviu para unir as diversas Faculdades na definição do destino das verbas, assim como serviu de capacitação gerencial para parte dos ocupantes de cargos do nível administrativo à época, visto que alguns poderiam ser preenchidos pelo critério de indicação da administração local, podendo os indicados não possuir a experiência administrativa necessária.

Com essa reflexão, é significativo evidenciar a contribuição de Newman (*apud* THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000, p. 35) ao apontar o seguinte questionamento: "como você pode liderar se você não sabe para onde vai?". Nesta intenção de alinhar os rumos institucionais, foram analisadas as variáveis econômicas, sociais, políticas, demográficas, culturais, legais, tecnológicas, ecológicas quando da avaliação do ambiente, assim como seguiu-se a análise dos *stakeholders*, que influenciam no cenário da UFJF.

Procurou-se, a partir de um convite, envolver o conjunto dos servidores, docentes e TA, pois, através de reuniões, poderiam ser discutidas as questões pertinentes a cada Unidade Acadêmica e Administrativa da Instituição, o que resultaria num documento formalizado, no qual estariam listadas as ações prioritárias para suas respectivas Unidades. Foi realizado, então, um auto-diagnóstico institucional, destacando suas forças, fraquezas e ameaças; suas

oportunidades e perspectivas de desenvolvimento institucional a curto, médio e longo prazos; as metas a serem cumpridas e estratégias a serem adotadas, visando a uma continuidade administrativa.

À época, o setor de RH, denominado Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos, teve sua missão assim definida: "Prover a UFJF de profissionais comprometidos com a sua missão através de mecanismos de seleção e desenvolvimento, visando a harmonização dos fins institucionais com o bem-estar individual e coletivo" (UFJF, 1998, p. 137).

Estas ponderações permitem que se faça alusão à MONTEIRO (1991), ao se referenciar à questão da continuidade administrativa nas organizações públicas, revelando que a sua preocupação central insere-se no fato de que o entendimento sem compromisso não se executa, pois o compromisso nas organizações públicas, na maioria das vezes, é afetado pelo o que se chama de "síndrome dos quatro anos", em outras palavras, o administrador promove suas estratégias para um horizonte de quatro anos. Existe, então, a carência de uma visão de longo prazo, visto que a cada gestão os dirigentes que assumem governam com novas posturas, outros valores. Os quatro anos de governança administrativa de cada reitorado são poucos quando se considera as complexidades da Universidade e a inexperiência administrativa de servidores, sejam docentes ou TA, que assumem os cargos de confiança. Quando começam a possuir o entendimento das questões que substantivam a Instituição que perpassam no seu cotidiano, e ainda passam a entender a visão holística tão necessária à administração, está no momento de deixar o cargo à disposição, para que a nova administração, ou seja, o novo reitorado assuma.

Quanto a decisão política de informação e visando ao *bug* do milênio, no ano de 1999, foi definida pela Administração Superior da Universidade, a implementação de um novo sistema de informação, em substituição ao existente, para controle acadêmico e de RH. Este sistema objetiva ser muito mais abrangente em termos de informações operacionais do que o simples banco de dados que estava operando à época.

Desta forma, foi implementado um sistema de gerenciamento de banco de dados da empresa *Oracle*, que, após diversas discussões sobre o assunto, caminha para um sistema básico de apoio à gestão, necessitando, entretanto, de muitas customizações. Observa-se a existência de controles paralelos e assincronia entre

sistemas informatizados do próprio Governo Federal e os sistemas informatizados da Instituição, criado para suprir o que não consta no modelo oferecido pelo governo. Essa observação se faz pertinente, visto causar uma certa ansiedade acerca de como será absorvido operacionalmente a implantação do SIFAC, mencionado no Capítulo 2 deste estudo.

4.1.1 Configuração organizacional e desenvolvimento da capacitação na UFJF

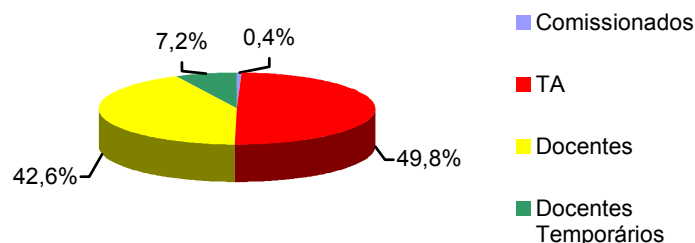
A UFJF caracteriza-se como um estabelecimento da administração indireta do Governo Federal, assim como uma instituição de ensino superior voltada para o ensino, pesquisa e extensão. Segundo as informações obtidas na referida Instituição, em 07 de março de 2002, através do sistema informatizado denominado *Ergon*, o total de servidores ativos da UFJF pode ser observado a partir da Tabela 02 e Gráfico 03.

Tabela 02
Servidores ativos - agosto 2002

Discriminação	F	%
Comissionados (não pertencentes ao quadro efetivo)	09	0,4
TA	1047	49,8
Docentes	894	42,5
Docente Temporário	151	7,2
Total	2101	100

Fonte: PRORH - UFJF - agosto 2002

Gráfico 03
Servidores ativos - UFJF- agosto 2002



Fonte: PRORH - UFJF- junho de 2002

Na gestão 1998/2002, a configuração estrutural da UFJF para desenvolvimento de suas atividades estabelece-se da seguinte forma: Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares. Pode-se afirmar que, no nível estratégico, encontram-se os Órgãos Colegiados Superiores,

compostos pelo Conselho Superior e pelos Conselhos Setoriais: de Graduação; de Pós-Graduação e Pesquisa; de Extensão e Cultura; de Conselho de Administração e Recursos Humanos; de Reitoria; de Pró-Reitorias específicas como a de Graduação, de Pós-Graduação e Pesquisa, de Administração e Recursos Humanos. No nível tático, é possível identificar os Coordenadores e Gerentes de áreas específicas. Ao passo que no nível operacional, estão alocados os professores e TA envolvidos, inclusive com as tarefas atinentes ao ensino, à pesquisa e à extensão para um corpo discente integrado aproximadamente por 13 mil alunos.

A UFJF tem direcionado sua estratégia no sentido de oferecer à comunidade, tanto interna quanto externa, melhores serviços. Portanto, configuram-se como decisões estratégicas na gestão 1998/2002, entre outras:

- ✓ auxílio moradia para os alunos avaliados como carentes;
- ✓ maior oferta de cursos de graduação noturnos;
- ✓ aumento da diversidade de cursos de graduação e pós-graduação oferecidos;
- ✓ criação de uma PRORH.

Quanto à criação da PRORH, cabe destacar que, seguindo tendências da gestão de RH contemporânea, essa unidade foi criada em 1998, em nível estratégico. Procurando fazer um histórico de evolução na departamentalização referente à gestão de RH, FARIA e LOUREIRO (1996) esclarecem que, até o ano de 1985, existia uma Divisão de Pessoal vinculada à Reitoria, tendo sido transformada em Departamento de Pessoal em 1986. Este Departamento contava com uma Assessoria, uma Secretaria e três divisões: Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento, Divisão de Legislação e Controle de Cargos e Empregos e, finalmente, Divisão de Apoio para assuntos referentes ao controle de pagamento.

De 1989 até 1990, o Departamento de Pessoal esteve vinculado à Vice-Reitoria, sendo posteriormente vinculado à Pró-Reitoria de Administração. Considerando a necessidade de melhor focar seus RH, em 1995 foi criada uma Superintendência de Recursos Humanos, porém, novamente vinculada à Vice-Reitoria. A seguir, presenciou-se o surgimento de uma nova denominação: Pró-Reitoria Adjunta de RH. Nesta época, ficava evidente uma demanda para um melhor posicionamento estratégico da área de RH. Finalmente, na gestão de setembro 1998 a setembro de

2002, foi constituída, formalmente, uma PRORH, fato que para o corpo de TA foi considerado uma importante conquista, tendo como competências:

- ✓ propor e gerir ações de pessoal, do quadro permanente e temporário da Universidade;
- ✓ proceder estudos e tomar providências adequadas que visem ao aperfeiçoamento, acompanhamento e desenvolvimento de políticas para os segmentos: discente, docente e TA;
- ✓ elaborar e executar a proposta orçamentária relativa às ações mencionadas;
- ✓ avaliar e propor a realização de acordos, contratos, convênios e consórcios que visem ao implemento destas ações;
- ✓ encaminhar aos Conselhos Superior e Setorial de Administração e Recursos Humanos, matéria de sua competência;
- ✓ criar comissões, equipes, núcleos e gerências necessárias às atividades da PRORH.

No que se refere às ações de capacitação, a Gerência de Capacitação situa-se vinculada à Coordenação de Formação e Avaliação Profissional com a seguinte finalidade: planejar, coordenar e avaliar as atividades relacionadas ao recrutamento, à capacitação e à avaliação profissional dos trabalhadores da Instituição e que, por sua vez, subordina-se à PRORH.

À Gerência de Capacitação (GCAP) compete operacionalizar as diretrizes políticas, de âmbito nacional e institucional, relacionadas à capacitação dos RH da Universidade, no que diz respeito ao planejamento, à execução e à avaliação das atividades relacionadas à formação dos mesmos. Além disto, ela tem a responsabilidade de propor novas formas de qualificação e investimento nesta área, podendo-se especificar os servidores TA, o que implica em:

- ✓ analisar os processos de afastamento de docentes e TA para pós-graduação, no país e no exterior, e os processos de afastamento para capacitação de curta duração (participação em congressos, seminários e eventos similares);
- ✓ analisar e dar parecer nos processos de progressão funcional (dos servidores TA) e de licença para capacitação (substituta da licença-prêmio);

- ✓ elaborar portarias, editais e outros documentos relacionados aos processos descritos;
- ✓ controlar a concessão de bolsas gratuitas para servidores nos cursos de especialização;
- ✓ co-administrar o curso para Educação de Jovens e Adultos;
- ✓ planejar, divulgar, fazer inscrições em cursos, eventos e atividades culturais; e
- ✓ emitir certificados e declarações e atender ao público em assuntos afetos a sua área de atuação.

A Gerência de Capacitação conta ainda com o banco de dados que controla os afastamentos de docentes e TA, a capacitação, a alimentação do Sistema de Informação (*Ergon*), no que se refere à abertura de senha e, mais recentemente, à atualização dos dados do Projeto de Identificação da Força de Trabalho (PIFT). Para a operacionalização desses serviços, na mencionada Gerência de Capacitação estão alocados quatro servidores: uma assistente social, que exerce a função de Gerente de Capacitação; uma assistente de administração, formada em Pedagogia; uma administradora; e um programador de computador.

A Gerência de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento Profissional (GRSAP) é responsável pelo recrutamento de pessoal, seja para o preenchimento de cargos efetivos ou para a contratação temporária de professores; pela carreira dos trabalhadores da Instituição, considerando o acompanhamento de Estágio Probatório e as progressões e gratificações decorrentes de processos avaliativos. Realiza também, o acompanhamento dos servidores com vista à sua adaptação e satisfação profissional e, ainda, os processos de movimentação de pessoal, como redistribuição, remoção, readaptação, recondução, licença para acompanhamento de cônjuge, licença para tratar de interesses particulares e lotação provisória, além de atividades como controle de vagas docentes e TA, exonerações e vacâncias.

É possível visualizar as atividades registradas na Gerência de Capacitação incluindo os quadros explicativos. Esclarece-se que nem todas as ações de capacitação estão sendo registradas, uma vez que há dispersão dos dados em virtude das atividades poderem ser descentralizadas, ou seja, realizadas, promovidas ou até mesmo, custeadas, pelas diversas unidades da Instituição com relação aos servidores de sua lotação.

Neste sentido, é ilustrativa a representação tabular e gráfica (Tabela 03 e Gráfico 04) que especificam os níveis de escolaridade dos TA, servindo, assim, para enfatizar a diversidade de público existente, o que corresponde à diversidade de demandas, inclusive em nível de capacitação.

As prevalências recaem no nível médio (27,70%) e superior (17,38%), sendo que, além destes, encontram-se ainda 15,57% que têm aperfeiçoamento ou especialização. Chama a atenção o índice de trabalhadores com apenas o nível de ensino fundamental incompleto (16,81%).

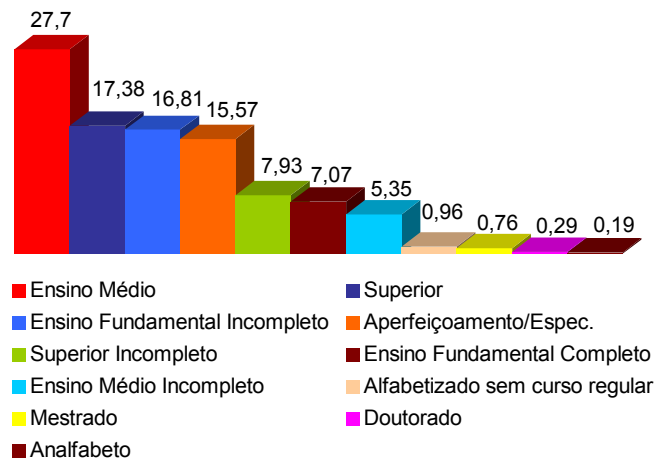
A variação encontrada denota que a UFJF tem a responsabilidade com um processo de capacitação que necessita englobar ações diferenciadas, conforme foi mencionado, considerando-se apenas a diferenciação de níveis no âmbito do ensino formal. Esta situação reflete o quadro que tipifica as organizações, visto existirem múltiplas funções que requerem níveis de preparação além da educação obtida nos estabelecimentos educacionais. Fica reforçada que também na UFJF a capacitação dos TA é uma necessidade real, considerando-se desde a natureza desta instituição, ou seja, de ensino, até mesmo o seu comprometimento com a ampliação da valorização dos TA.

Tabela 03
Nível de escolaridade dos TA

Discriminação	F	%
Ensino Médio	290	27,70
Superior	182	17,38
Ensino Fundamental Incompleto	176	16,81
Aperfeiçoamento/Espec.	163	15,57
Superior Incompleto	83	7,93
Ensino Fundamental Completo	74	7,07
Ensino Médio Incompleto	56	5,35
Alfabetizado sem curso regular	10	0,96
Mestrado	8	0,76
Doutorado	3	0,29
Analfabeto	2	0,19
Total	1047	100,0

Fonte: PIFT/1999

Gráfico 04
Nível de escolaridade dos TA



Fonte: PIFT/1999

O conhecimento da situação em que se encontra a capacitação do quadro de pessoal da UFJF serviu de base para buscar a melhoria nos procedimentos de rotina, o que resultou na padronização e modernização dos formulários utilizados para a capacitação de TA e docentes. Esta mudança visa à conquista de ampliação da qualidade da ação administrativa e transparência no processo, visto que os mesmos apresentam os encaminhamentos necessários ao deferimento ou indeferimento das solicitações. Neste sentido, cabe enumerar os formulários que vêm sendo utilizados:

- ✓ RH-101 Pós-Graduação - Requerimento;
- ✓ RH-102 Pós-Graduação - Autorização;
- ✓ RH-110 Capacitação em Território Nacional - até 10 dias (Congressos e Similares);
- ✓ RH-111 Capacitação em Território Nacional - superior a 10 dias (Congressos e Similares);
- ✓ RH-112 Capacitação no Exterior (Congressos e Similares);
- ✓ RH-115 Avaliação de Evento;
- ✓ RH-116 Avaliação do Programa de Capacitação - pelo Servidor;
- ✓ RH-117 Avaliação do Programa de Capacitação - pela Chefia;
- ✓ RH-351 Licença-capacitação - substituta da Licença-Prêmio.

Além destas alterações, merece destaque a sistematização da enumeração das 19 (dezenove) atividades realizadas no período compreendido entre março a dezembro de 1999, que evidencia o que foi possível ser efetivado em termos de capacitação dos TA. Com a representação tabular (Tabela 04) percebe-se a ocorrência de uma multiplicidade de atividades, envolvendo parcerias com as diversas instâncias universitárias e tratando de temáticas diversificadas. Essas temáticas envolveram áreas afins às funções desempenhadas pelos TA e áreas que tendem a contribuir para a melhoria das suas condições pessoais, o que influencia seu desempenho funcional.

Também é importante assinalar que estas atividades tiveram período de tempo variável, o que denota se ocorreu ou não um consumo do horário de trabalho, e que existe ainda como dado significativo a variação do número de participantes: ou seja, de 10 a 97 TA, tendo como totalidade 654 servidores.

Tabela 04
Capacitação de TA em 1999, realizada pela Gerência de Capacitação

Evento/Atividade	Início	Fim	Promoção	Partic.
Curso de Condução de Equipes Técnicas	09/10/99	10/10/99	GCAP	25
Curso de Análise e Melhoria de Processos	22/11/99	30/11/99	GCAP/SENAC	30
Curso de Cerimonial Protocolo na Universidade	22/04/99	23/04/99	GCAP	46
Curso de Excelência no Atendimento ao Cidadão	25/10/99	28/10/99	GCAP	30
Curso Excel	06/12/99	10/12/99	GCAP/LACEE/UFJF	19
Curso Investindo no Crescimento Profissional	17/09/99	17/09/99	GCAP	38
Curso Investindo no Crescimento Profissional	09/11/99	09/11/99	GCAP	26
Curso Orçamento Doméstico Planejamento Financeiro	07/12/99	08/12/99	GCAP	20
Curso para Membros da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativos – CPPTA	29/04/99	30/04/99	GCAP	10
Curso Windows/Internet	22/11/99	24/11/99	GCAP/LACEE/UFJF	20
Curso Word 97	19/10/99	22/10/99	GCAP/LACEE/UFJF	29
Dia da Secretária – Palestra informativa	06/10/99	06/10/99	GCAP	51
II Seminário Interno da Pró-Reitoria de Recursos Humanos	15/03/99	15/03/99	GCAP	97
III Seminário da Pró-Reitoria de Recursos Humanos	16/12/99	17/12/99	GCAP	37
Stress como Identificá-lo e Controlá-lo através do Relaxamento	18/11/99	18/11/99	GCAP	28
Curso para Educação de Jovens e Adultos – Ensino Fundamental			GCAP/ João XXIII	20
Curso para Educação de Jovens e Adultos – Ensino Médio			GCAP/João XXIII*	63
Curso de Espanhol - Módulo I	21/08/99	30/12/99	GCAP/DLEM/UFJF	32
Inglês Instrumental - Módulo III	21/08/99	15/12/99	GCAP/DLEM/UFJF	21
Total:				654

* Colégio de Aplicação João XXIII

Fonte: Gerência de Capacitação/PRORH - 2002 – Relatório Global de Gestão

Além deste conjunto de informações, identificou-se que no ano de 1999 foram promovidas 07 (sete) atividades de natureza diversa por outras instituições e/ou unidades universitárias, envolvendo também variações em termos de duração, participantes, modalidades de eventos e finalidades. (Tabela 05).

Tabela 05
Capacitação de TA em 1999, promoção de outras instituições e/ou unidades

Evento/Atividade	Início	Fim	Particip.
VII Jornada Gaúcha de Nefrologia e Enfermagem.	21/10/99	24/10/99	1
DVC - Pro Demo e Display em Belo Horizonte	07/12/99	08/12/99	1
Palestra I Road Show Trend Micro de Segurança - RJ	27/10/99	27/10/99	1
Curso-Abordagem Intensiva	15/12/99	17/12/99	1
Curso Melhorando a Comunicação no Setor Público - ENAP - Brasília - DF	16/03/99	19/03/99	1
Curso de Botânica-Visita à Herbários - UFES - Vitória	12/11/99	15/11/99	1
Cong. Mineiro de Gastroenterologia - Pouso Alegre - MG	21/10/99	21/10/99	1
Total			7

Fonte: Gerência de Capacitação/PRORH - 2002 - Relatório Global de Gestão

No período compreendido entre 1999 e 2001, pode-se visualizar (Tabela 06) que ocorreram atividades de capacitação para TA, continuando a tônica da variação em termos de participantes - de 01 a 45 TA -, assim como a das instituições responsáveis pelos eventos, o que representa a presença de instâncias universitárias e outras instituições. Chama a atenção, em termos de parcialização anual, o que ocorreu em cada ano, ou seja, as representações de 09, 13 e 11 atividades de capacitação que correspondem, respectivamente, aos anos de 1999, 2000, 2001.

Com esta retratação, tem-se o reconhecimento de que estão sendo investidos esforços, investimentos, na capacitação de TA, o que tem a ver com suas funções, atribuições e competências. Pode-se comprovar que há estímulos decorrentes das necessidades reais dos TA e que estes têm tido acesso a conhecimentos que podem contribuir efetivamente para a melhoria da sua qualificação. A enumeração dos eventos, conforme alusão anterior, sinaliza que a UFJF, por meio das instâncias responsáveis pela capacitação, tem expandido as oportunidades, oferecendo, assim, melhores alternativas para o aperfeiçoamento dos TA.

Tabela 06
Capacitação de TA, de 1999 a 2001, promovida por outros estabelecimentos

Evento	Ano	Particip.
Curso de EPI-INFO	1999	4
Curso -(Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	1999	1
Treinamento no Sistema Ergon	1999	4
Curso de Atualização em Nutrição: Alimentação Pública	1999	1
Curso de Atualização. em Nutrição	1999	1
Nutrição e Suplementos Nutricionais	1999	1
Feira Equipotel	1999	2
Visita Técnica (Ouro Preto)	1999	35
Treinamento no Sistema Ergon	1999	3
Treinamento para Capacitação do Siapecad	2000	5
I Jornada de Incentivo ao Parto Normal	2000	3
II Encontro Regional de Atualização em APS	2000	5
Perfil da Gestante em Juiz de Fora	2000	2
Estágio Supervisionado em Dependência Química	2000	4
Curso de Terapia de Casal e Família	2000	2
Curso-Técnico de Aval. Quantitativa Contaminantes Químicos	2000	2
Curso - Administração de Almoços e Depósitos	2000	2
Curso de Planejamento em Restaurantes Self-service	2000	1
10º Congresso Mineiro de Análises Clínicas	2000	1
Curso de Qualificação para Secretária	2000	1
Feira Equipotel	2000	2
Encontro de Assistentes Sociais do Campo das Vertentes	2000	1
Treinamento para Capacitação do Siapecad	2001	2
Encontro para Implantação do Siapecad	2001	2
Exercícios anteriores	2001	1
Curso de Terapia de Casal e Família	2001	2
Treinamento - Assistente Social - assistência HIV AIDS	2001	2
Visita Técnica (FISP/São Paulo)	2001	2
Mestrado em Saúde Coletiva	2001	1
Especialização- DQ e Transtornos Compulsivos	2001	1
9º Simpósio de Nutrição da UFOP	2001	1
Curso Boas Práticas de Fabricação NAA	2001	45
Encontro Temático sobre Ética	2001	2
Total		144

Fonte: Gerência de Capacitação/ PRORH- agosto 2002 - Relatório Global de Gestão

Uma outra modalidade de ampliação de conhecimentos oferecida pela UFJF tem sido a participação de TA em cursos de pós-graduação, o que pode ser conhecido pela Tabela 07, sendo os mesmos bolsistas. As modalidades de cursos envolvem áreas afetas às funções que exercem ou áreas afins, tendo variação de participantes - entre 01 a 08 TA. Vale ressaltar, que no âmbito da UFJF foram oferecidas

oportunidades de ingresso em 09 cursos de especialização e que além desta estratégia, foi oportunizada a possibilidade de 08 TA participarem de cursos desta natureza em instituições diferenciadas, sendo também bolsistas.

Tabela 07
Servidores TA - bolsistas matriculados em cursos de pós-graduação

Curso	Partic.
Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho	3
Especialização em Gestão Ambiental em Municípios	2
Especialização em Comunicação: Estratégias Diante das Novas Tecnologias	2
Especialização na Área da Infância e Juventude	2
Especialização em Teorias e Técnicas de Pesquisa Social	4
Especialização em Arte Educação Infantil	1
Especialização em Atividades Motoras para a Promoção da Saúde e Qual. de Vida	2
Especialização em Saúde da Família	1
Especialização em Gestão de Negócios e Empreendimentos	5
TA bolsistas pela UFJF matriculados em outras Instituições	8
Total	34

Fonte: Gerência de Capacitação/PRORH - 2002 - Relatório Global de Gestão

Sequenciando a exposição sobre as alternativas de qualificação, pode-se mencionar o que foi sendo proporcionado aos TA a partir de janeiro de 2000, podendo ser visualizado pela Tabela 08. Percebe-se que 135 integrantes deste segmento passaram a ter acesso a conhecimentos diferenciados, conforme foi apontado anteriormente, o que tem relação com suas funções, atribuições e/ou competências de maneira direta e/ou indireta. Estes conhecimentos foram repassados em Cursos de Especialização, Atualização, Aperfeiçoamento em Línguas e Educação de Jovens e Adultos.

Tabela 08
TA em processo de capacitação - jan. 2000 a fev. 2002

Atividade	N.º TA	
	Jan a Dez/2000	Jan/2001 a Fev/2002
Cursos de Especialização	23	23
Cursos de Línguas	29	29
Curso para Educação de Jovens e Adultos	83	83
Total	135	135

Fonte: Gerência de Capacitação/PRORH - 2002 - Relatório Global de Gestão

Além deste conjunto de informações, cabe ressaltar as propostas para capacitação que foram focadas na Gestão 1998/2002, sendo que algumas vêm representando a continuidade de experiências sedimentadas:

- ✓ Curso para Educação de Jovens e Adultos;
- ✓ inserção do TA em Cursos de pós-graduação, em nível de Especialização, oferecidos pela UFJF, com isenção de taxas de inscrição e mensalidades; e
- ✓ isenção total ou parcial nas inscrições dos concursos vestibulares da Instituição

O Curso para Educação de Jovens e Adultos com o Ensino Fundamental (1º grau) e o Ensino Médio (2º grau), trata de um trabalho conjunto da PRORH e do Colégio de Aplicação João XXIII, tendo como norte três metas:

- ✓ abrir as portas da Linguagem, da Matemática, das Ciências Naturais e das Ciências Humanas para seus alunos;
- ✓ oferecer experiências em módulos nas áreas de interesse, assegurando o direito de escolher e aprender aquilo que é considerado mais importante e necessário;
- ✓ garantir a formação geral necessária aos cidadãos do mundo contemporâneo.

No ano de 2002, foi mantida a parceria entre a PRORH e o Colégio de Aplicação João XXIII, onde tem sido oferecido aos servidores TA as seguintes modalidades de capacitação:

- ✓ Educação continuada, totalizando 200 vagas, distribuídas nos seguintes cursos:
 - ✓ Prática de Leitura e Escrita (alfabetização);
 - ✓ Ensino Fundamental;
 - ✓ Ensino Médio;
 - ✓ Módulo de Qualificação (preparação para o vestibular e concursos).

Além destas alternativas, constata-se que tem sido oferecida a qualificação em núcleos complementares, totalizando 175 vagas distribuídas nas seguintes atividades:

- ✓ Curso de Inglês;
- ✓ Curso de Informática (Windows, Word, Excel, Internet).

O segundo foco da administração superior engloba o incentivo à inserção do TA em Cursos de Especialização *lato-sensu*, oferecidos pela Instituição, considerando que os art. 6º e 8º da Instrução Normativa 001/1997 - PROEN/UFJF, preceituam:

- art.6º - O Curso de Especialização cujo orçamento inclua a cobrança de taxas dos inscritos deverá reservar, pelo menos, 10% (dez por cento) das vagas para participação gratuita de candidatos, segundo critérios especificados no regulamento do curso.
- art.8º - [...] nos Cursos de Especialização oferecidos no sistema aberto serão reservadas bolsas para a participação de docentes/ou servidores Técnico-Administrativos da UFJF, em número a ser determinado pelo regulamento do curso.

Em função destes dois artigos e após vários contatos entre a PRORH e os coordenadores dos Cursos de Especialização, ficou negociado pela PRORH que todo curso de especialização deverá oferecer 10% das vagas para os servidores TA, através de Edital da Gerência de Capacitação. O interessado nestes cursos, além do currículo, deve apresentar uma justificativa para participar do processo seletivo. Esta justificativa se faz necessária em face ao disposto no art. 31 § 1º da Portaria 475/1987 do Ministério da Educação e Cultura (MEC), que prevê a participação do TA em programa de pós-graduação, desde que o programa a ser cursado tenha relação direta com a respectiva área de atuação do servidor, ou seja, possua interrelação com as funções que exerce.

Além dessas informações, considera-se essencial elencar algumas projeções da PRORH para o segundo semestre de 2002, constante no Relatório Global de Gestão, que ainda está em fase de redação final:

- ✓ manter a parceria com o Colégio de Aplicação João XXIII, para oferecimento de novas turmas do Curso para Educação de Jovens e Adultos, de Línguas e de Informática;

- ✓ Curso de Informática (Windows, Word, Excel, Internet).
- ✓ encaminhar para aprovação proposta de normatização da licença-capacitação;
- ✓ propor formas de atualização dos dados do PIFT;
- ✓ propor alterações no Manual de Formulários da Pró-Reitoria;
- ✓ iniciar as atividades dos grupos de relações interpessoais para os grupos de trabalhadores lotados na Faculdade de Medicina, na Gerência dos Restaurantes Universitários e no Sistema de Biblioteca;
- ✓ realizar Treinamento Introdutório para recém-admitidos na Universidade.

Com a contextualização sobre a UFJF e a especificação do que vem sendo realizado em nível de capacitação, especificando-se o TA, pode-se perceber que os esforços vêm sendo feitos em direções diferenciadas. No entanto, verifica-se haver potencialidades para que esta capacitação seja ampliada, considerando-se os resultados obtidos com a coleta de dados junto à amostra selecionada. Esta foi integrada por 27 servidores TA que ocupam cargos de liderança formal na Instituição, e é por meio da coleta de dados que se pode ter acesso a indicadores imprescindíveis para se fazer uma leitura da realidade institucional em termos de como vem se configurando a capacitação do TA. Essa interpretação poderá servir de subsídios para uma proposta de capacitação institucional dessa fração de servidor público.

4.2 Análise e interpretação dos resultados

4.2.1 Perfil dos técnico-administrativos selecionados

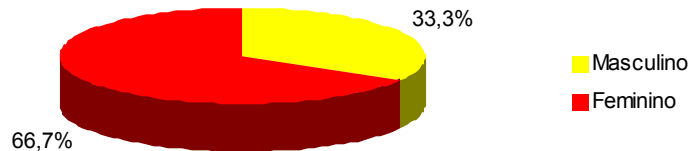
A coleta de dados permitiu obter o conhecimento de caracteres que retratam o perfil dos TA selecionados. Destacando os caracteres prevalentes, tem-se a predominância do sexo feminino, que representa 66,7%, ou seja, o dobro em relação ao masculino (Tabela 09 e Gráfico 05).

Tabela 09
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Distribuição por sexo
Juiz de Fora, agosto de 2002

Sexo	F	%
Masculino	9	33,3
Feminino	18	66,7
Total	27	100,0

Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

Gráfico 05
Processo de capacitação continuada: o caso da
UFJF
Distribuição por sexo
Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

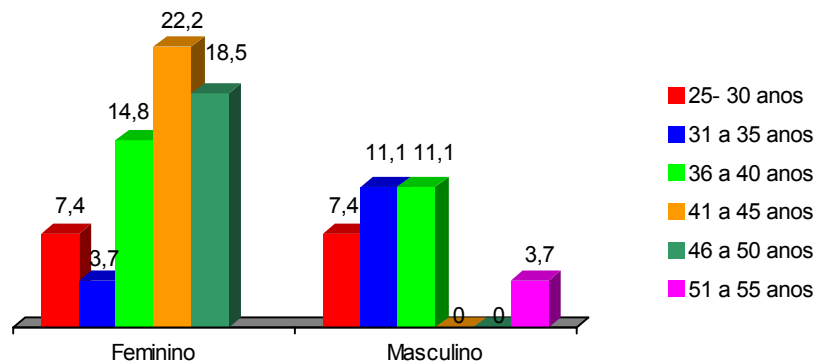
Em termos das faixas etárias, observa-se que a variação no sexo feminino (Tabela 10 e Gráfico 06) é significativa, posto que entre 41 e 50 anos estão situadas 40,7% das TA mulheres, ao passo que entre 31 e 40 anos encontram-se 22,2 % de homens. Com esses percentuais, evidencia-se que entre os TA selecionados está presente uma parcela significativa com caracteres que os qualificam como integrantes da faixa da população economicamente ativa, numa fase da vida produtiva que ultrapassa o ingresso no mercado de trabalho e em uma outra fase que sinaliza a preparação para a aposentaria.

Tabela 10
Processo de capacitação continuada: o caso da
UFJF - Faixas etárias
Juiz de Fora, agosto de 2002

Idade	Feminino		Masculino	
	F	%	F	%
25 -30 anos	2	7,4	2	7,4
31 a 35 anos	1	3,7	3	11,1
36 a 40 anos	4	14,8	3	11,1
41 a 45 anos	6	22,2	0	0,0
46 a 50 anos	5	18,5	0	0,0
51 a 55 anos	0	0,0	1	3,7
Totais	18	66,6	9	33,3
Total Geral	27/100,0%			

Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

Gráfico 06
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Distribuição por idade (%)
Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

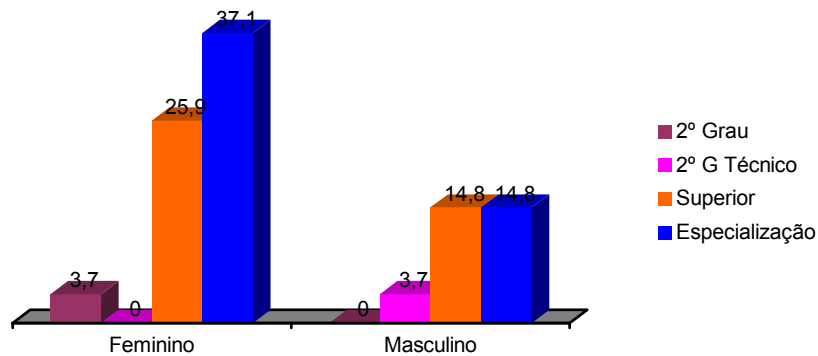
Os dados sobre o nível de Instrução (Tabela 11 e Gráfico 07), denotam que os TA do sexo feminino, na sua maioria, têm nível superior (25,9 %) e especialização (37,1%). Essa situação tem correspondência com o que foi encontrado quanto aos TA do sexo masculino, que nestes graus de ensino têm as maiores representações: 14,8% cada.

Tabela 11
Processo de capacitação continuada: o caso
da UFJF
Nível de instrução
Juiz de Fora, agosto de 2002

Instrução	Feminino		Masculino	
	F	%	F	%
2º Grau	1	3,7	0	0,0
2º G. Técnico	0	0,0	1	3,7
Superior	7	25,9	4	14,8
Especialização	10	37,1	4	14,8
Totais	18	66,7	9	33,3
Total Geral	27/100,0%			

Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

Gráfico 07
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Distribuição por nível de instrução (%)
Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

No que se refere ao ano de conclusão dos cursos que os TA participaram, constata-se que a variação - englobando o período de 1977 a 2002 - é um indicador relevante. Este dado indica que os TA passaram por contextos educacionais diferenciados, considerando-se a estruturação e funcionamento do processo ensino-aprendizagem brasileiro, ou seja, as diretrizes educacionais emanadas do governo federal. Entre estas, pode-se mencionar as Leis nº 5692/72, a Reforma Universitária/74 e a LDBEN/96, que estabeleceram e estabelecem parâmetros para a educação nos seus diversos níveis.

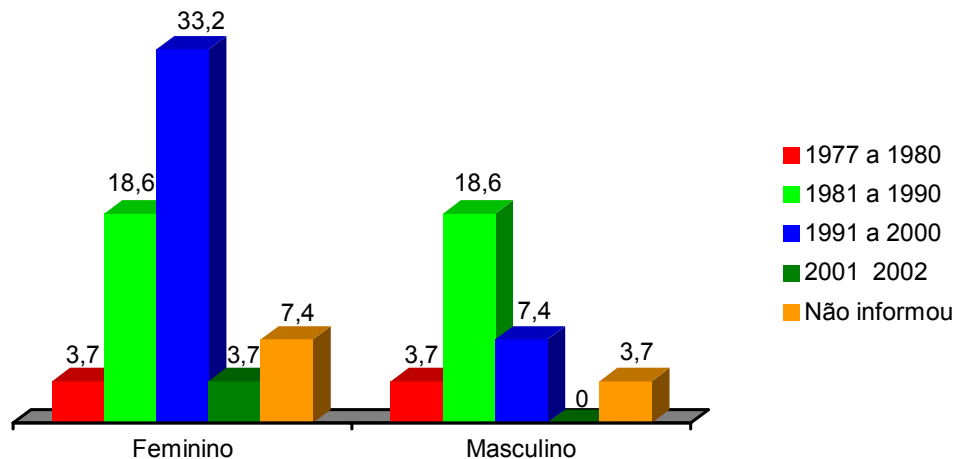
Entre os índices que expressam prevalências, tem-se: entre os anos de 1981 e 1990, encontram-se representados 18,6% dos TA (do sexo feminino e do sexo masculino); entre os anos de 1991 e 2000, o percentual de TA do sexo feminino é o mais elevado (33,2%). (Tabela 12 e Gráfico 08).

Tabela 12
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Ano de formação (último)
Juiz de Fora, agosto de 2002

Ano Formação	Feminino		Masculino	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
1977a 1980	1	3,7	1	3,7
1981 a 1990	5	18,6	5	18,6
1991 a 2000	9	33,2	2	7,4
2001 a 2002	1	3,7	0	0,0
Não informou	2	7,4	1	3,7
Total	18	66,6	9	33,4
Totais	27/100,0%			

Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

Gráfico 08
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Distribuição com relação ao ano de formação (último)
(%) Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

4.2.2 Imagem, papel e habilidades requeridos ao segmento dos técnico-administrativos na instituição universitária

As opiniões emitidas pelos TA sobre a imagem que os usuários da UFJF têm deste segmento denotam a existência de percepções que, se de um lado expressam valorização, reconhecimento, competência, do outro os desqualificam, referenciando

à desmotivação, à estigmatização, à "conquista de um lugar na sombra". Além destas duas categorias, foram emitidas opiniões que sinalizam a significação dos TA no contexto universitário em nível genérico e ainda, alguns informantes não expuseram seu ponto de vista sobre esta questão.

A exemplificação com depoimentos ilustra a situação encontrada, permitindo conhecer como os TA selecionados vêem este segmento na UFJF:

a- percepção de valorização:

"Hoje acho que os trabalhadores TA já são vistos como pessoas de fundamental importância dentro da UFJF, para o crescimento e desenvolvimento da Instituição. Mas ainda existe perante a sociedade o estigma do mal atendimento, de que "o funcionário público não trabalha" (de todos os setores públicos e não só da Universidade). Aí eu discordo porque não é isso que a UFJF busca hoje passar para a sociedade, e em grande parte dos seus trabalhadores, essa imagem já vem sendo abolida."

"Bons funcionários."

"Atualmente,[...] é de competência. Todos procuram fazer, atender com muito profissionalismo."

"Pessoas organizadas e disciplinadas dentro do seu contexto de trabalho, com mais conhecimento de suas tarefas executadas, dentro de normas e padrões preestabelecidos."

"Boa. Existe uma 'cultura' de que o servidor público não trabalha, porém não sinto isto muito forte dentro da UFJF. No contexto global, o TA executa o seu trabalho com responsabilidade e oferece a seus usuários um resultado que poderíamos classificar de satisfatório."

b- percepção de desvalorização:

"[...] ainda um pouco mascarada pela 'fama de funcionário público', acontecendo até mesmo entre os próprios colegas de trabalho, mas está caminhando para uma melhor conscientização de responsabilidade e respeito."

"A imagem de servidores sem especialização e que apenas dão o encaminhamento burocrático às tarefas."

"[...] de maneira geral o servidor público é visto como um 'encostado', alguém que conquistou um lugar à sombra e não corresponde às expectativas gerais. Dentro da UFJF, a situação não é diferente, embora tenhamos recebido, em alguns momentos, retorno positivo dos usuários."

"[...] um prestador de serviços e que não desempenha bem essa função. Os usuários se esquecem que o TA faz parte de um Sistema, e como tal, passa por dificuldades."

"A própria sigla utilizada 'TA' [...] parece depreciativa."

"Técnicos desmotivados."

c- percepção genérica:

"[...] um dos segmentos da UFJF."

"É o elo fundamental entre a comunidade e a Universidade."

"Razoável, os técnicos administrativos são muito pouco estimulados às atualizações e reciclagens."

"[...] uma imagem distorcida uma vez que generalizam a figura do servidor público como aquele cidadão cheio de regalias, que com pouco trabalho contribui para a sociedade."

"Os usuários da UFJF têm a imagem de que os TA têm uma atividade de apoio ao trabalho da Administração da Instituição."

"Na visão da maioria dos usuários da UFJF, os TA exercem a função de auxiliar os docentes no desempenho da atividade fim da Instituição: ensino."

"observamos que esta imagem é formada de acordo com a característica pessoal de cada TA, a forma como ele atende esses usuários, podendo ser positiva ou negativa."

Pode-se inferir desta variação que, referenciando-se aos respondentes, existem dificuldades em termos de reconhecer e/ou identificar a auto-imagem e a imagem coletiva do segmento de TA, o que pode singularizar diluição de percepções. Esta reflexão tem seu valor no sentido de que possibilita também inferir que há necessidade de ser trabalhada a imagem do TA enquanto um segmento essencial para o desempenho das atribuições e competências institucionais. Assim, entendendo, pode-se argumentar que este segmento está demandando intervenções em nível de capacitação profissional que redimensionem a auto-estima profissional, em nível de cada trabalhador e em nível do segmento como um todo.

Mesmo com essas pontuações, é importante explicar que 85,2% das opiniões manifestadas no que tange ao papel desempenhado pelos TA na UFJF deixam transparecer a significação positiva dos mesmos no desempenho de funções diferenciadas. Esta ponderação permite o entendimento de que existem dificuldades para qualificar o desempenho funcional, o que não restringe a facilidade com que reconhecem-se como detentores de competências e atribuições. Esclarece-se também que nem todos os informantes emitiram seus posicionamentos, deixando em branco o espaço de respostas.

Entre os depoimentos significativos que esclarecem as ponderações apresentadas, foram selecionados aqueles que traduzem posicionamentos diferentes, uma vez que ocorreram repetições de indicadores que configuram o papel do TA, qualificando-os como: " importante, fundamental, de apoio, responsável, complemento, secundário, limitado, suporte, integrador, retaguarda, burocrático, mantenedor, coordenador, supervisor, ' funcionário público', elaborador e executor de serviços, peça, contribuidor, assessoria, apoio logístico e prestador de serviços", que permitiu o agrupamento das argumentações:

"De suma **importância** no que tange ao Ensino, Pesquisa e Extensão;" "Em todas as esferas da Universidade, de acordo com o cargo e função, os TA desempenham papel **importantíssimo** dando suporte para que a Universidade num todo possa desempenhar e cumprir seu papel de instituição educacional."

"de **fundamental** importância para Instituição, tendo em vista que ele analisa, planeja, propõe e operacionaliza ações nos diversos níveis, contribuindo em muito para o crescimento da Instituição no alcance de seus objetivos. Aí estão incluídos os trabalhadores de todos os níveis e áreas do conhecimento. Importante ressaltar que cada vez mais a UFJF vem reconhecendo e valorizando o papel do trabalhador na Instituição;" "complemento **fundamental** no projeto da Universidade;" "**fundamental**, pois faz parte efetiva do tripé da Instituição;" "para que a UFJF possa oferecer seus serviços à sociedade, independentemente de cargo, função, atividades desempenhadas, nível de escolaridade etc."

Observa-se que há indicações de que o papel é importante, porém, caracterizando-o como suporte, mantenedor das ações da Universidade:

"[...] papel meramente **burocrático**;" "[...] **mantém** a máquina administrativa, mesmo sem muito ou nada de poder de decisão, ele intervém nas posturas dos administradores;" "[...] dá o **suporte** básico para que a Instituição possa cumprir suas metas no bom desenvolvimento de suas atividades." "[...] **mantém** a Instituição funcionando. Cada um desempenhando sua função, de acordo com seu grau de comprometimento, ele dá corpo à Instituição;" "[...] **apoio logístico** às atividades de ensino, pesquisa e extensão." "[...] "Promover o **suporte** às atividades acadêmicas e as de gerenciamento da Instituição;" "[...] além de atuar como **peça** importante no processo educacional do acadêmico, **contribui** para que a UFJF possa atingir o seu objetivo principal: atender a comunidade;" "[...] **apoio** a docentes e discentes, como [...] desenvolvido com autonomia e em muitos casos substituindo o corpo docente da UFJF, quando este mostra-se insuficiente, o que não deveria acontecer, pois o TA deveria somar experiências e não cobrir a falta de docentes." "[...] **prestar seus serviços** no espaço de tempo que lhe é conferido (horário de trabalho), sem a preocupação da adição ou perda de clientes;" "[...] Executores de atividades de **apoio** dentro de cada perfil com suas habilidades exigidas para obtenção de maximização de resultados e menor custos;" "**Coordenar, supervisionar** as atividades desempenhadas pelos profissionais[...]; como também as atividades dos profissionais da burocracia e os cooperados;" "**Elaborar e processar** serviços dentro de sua área de conhecimento."

"Papel secundário em relação à atividade fim da UFJF;" "**Operacionalizar** as tarefas de expediente. Somente alguns TA com papel de **assessoria e coordenação**. Os docentes dominam em todos os níveis de direção;" "Papel de **integração** dos diversos setores da Universidade com a finalidade de atender o objetivo que é a educação."

"[...] muitos estão no chavão de '**funcionário público**', sofrendo também um certo distanciamento do quadro docente, mas vemos que isto já está caminhando para uma coisa ultrapassada, com maior conscientização da importância e competência dos TA."

"Um dos **pilares** para o funcionamento da mesma."

"Grupo responsável pela **retaguarda** (atividade meio) do processo de produção e difusão do conhecimento."

Ampliando o conhecimento sobre a situação em que se encontra o segmento dos TA na UFJF tem-se a informação sobre as habilidades requeridas para realizar e aprimorar seu trabalho. Esta informação confirma a demanda existente e que precisa ter mais espaço em termos de processo de capacitação deste segmento. Com isto, fica reforçada a revelação de carências de qualificação, que vêm interferindo no cotidiano profissional.

Os depoimentos coletados contêm elementos que peculiarizam as habilidades requeridas, visto referirem-se a uma diversificada exposição de indicadores, que foram agrupados em categorias: capacidade técnica; habilidades técnicas; relacionamento; mudanças; e variável:

"**Capacidade técnica** para o exercício da função; habilidade para atendimento ao público; **criatividade**; **compreensão** do contexto;" "Capacidade de **administrar o tempo**;" "**conhecimentos específicos** para cada área"; "O TA precisa **dominar/desenvolver/aprimorar as atividades** inerentes ao cargo que ocupa; é muito importante que cada um tenha **conhecimento técnico do serviço que executa** ou, até mesmo, pelo menos tenha uma **visão global do trabalho** realizado na sua unidade de lotação, mesmo que não seja de sua responsabilidade direta." "É importante destacar a necessidade do grupo compartilhar uma **visão sistêmica** da UFJF."

"**Habilidades técnicas**, humanas e conceituais, de acordo com o nível de cada servidor;" "**Habilidades técnicas** aliadas ao conhecimento técnico, **responsabilidade** e capacidade de **criar** para ter maiores rendimentos no desenvolvimentos dos diferentes trabalhos." "alguns **valores** indispensáveis a qualquer trabalhador, tais como: responsabilidade, caráter, ética, honestidade etc." "**Comprometimento**; **motivação**; auto-estima; **proatividade**; trabalho em equipe." "[...] **habilidades gerenciais**; visão crítica e sistêmica (conscientização de seu papel junto à Instituição como um todo)."; "Maior responsabilidade com o que faz e com a Instituição que ele representa, desenvolvendo seu trabalho com **seriedade**, competência e **dinamismo**;" "Assimilação de seu **papel** no desenvolvimento acadêmico e institucional, **técnico e de apoio**;" "Dinamismo; **participação**; conhecimento técnico; **comprometimento**; criatividade." "Antes de qualquer outra, a

qualidade no atendimento ao público;" "Maior **integração no sistema**; agilidade e aprimoramento no que se faz;" "Como também senso de responsabilidade; **anseio de crescimento** profissional e qualidade no atendimento ao cliente;" "**Habilidades inerentes à execução** das atividades preestabelecidas, para resgatar um trabalho digno, melhor, eficaz com maior produtividade e menor tempo;" "Em virtude da diversidade funcional do pessoal TA são múltiplas as **habilidades** necessárias, adequadas aos respectivos cargos."

"As **habilidades técnicas necessárias** para o bom desempenho de suas funções e aquelas que visam desenvolvê-lo como pessoa e profissional, tais como, relacionamento interpessoal; espírito de equipe; **inovação**; criatividade etc;" "As **subjéctivas** dependem de cada um; as técnicas dependem da chefia;" "**Cobrar as tarefas, motivar** o funcionário, mesmo que as variáveis não sejam muito propícias."

"**Relacionamento humano**; trabalhar em equipe; **conhecimento da Instituição**;" "**Capacidade de integração, colaboração, interação** de grupo buscando desenvolver o nível do trabalho." "Ter **espírito de corpo**; ser corporativo; ter ambição enquanto categoria, não só interesse individual como ocorre e ocorreu até hoje; desenvolver o **coleguismo**; **capacitar-se** em sua área específica de trabalho o que irá refletir em um melhor desempenho." "Em primeiríssimo lugar o **espírito de EQUIPE**, em segundo o **SABER OUVIR**. Em terceiro a **responsabilidade**, o **comprometimento** com o trabalho."

"Ser **acessível às mudanças, progresso**; ser **profissional polivalente**; ter **visão inovadora** voltada para progresso; crescimento;" "Estar sempre **aberto ao aprendizado**; ser **persistente**; saber ouvir; ser facilitador; ser observador; raciocínio rápido; integração com a equipe;" "atento às **novas rotinas**; ser capaz de enfrentar e **superar desafios**, além de sempre buscar melhor relacionamento com os colegas de trabalho. O **interesse** em realizar treinamentos e cursos visando aprimorar seu desempenho profissional é outro fator que certamente contribui para a eficiência no desenvolvimento de suas atividades;" "**cursos** de capacitação, especialização, mestrados, cursos de atualização para novos projetos e aprimoramento dos já existentes."

"**Variável**, de acordo com suas atividades, mas com certeza cursos de reciclagens deveria ser uma constante."

Acredita-se que, mantendo a fidelidade das informações prestadas, pode-se ter mais clareza do entendimento dos respondentes, permitindo, assim, a exploração dos significados que atribuem às habilidades necessárias ao desempenho da função de gerência. Além desta reflexão, verifica-se a existência de ponderações que estão afetas às competências da UFJF, do segmento dos TA e das chefias. Estas ponderações contribuem para o reconhecimento de que, para alguns TA, existe a percepção de que as habilidades requeridas à função de gerência ultrapassa a visão de que a mesma se restringe ao profissional. Com isto, fica evidenciada a co-responsabilidade, que pode ser uma das estratégias merecedora de um reforço no processo de capacitação dos mesmos.

Reconhecendo-se como importantes e essenciais as indicações dos respondentes sobre os requisitos necessitados para desempenhar as funções que integram o segmentos dos TA na UFJF, tomando-o na sua totalidade, verifica-se que também é necessária a apresentação dos dados sobre o processo de capacitação oferecido a este segmento por esta Instituição.

As respostas obtidas são esclarecedoras de que 74,1% (Tabela 13 e Gráfico 09) têm conhecimento das alternativas oferecidas pela instituição, o que valoriza as iniciativas que têm sido possíveis assumir, especialmente a partir dos anos de 1999. Conforme ficou demonstrado anteriormente, a administração superior tem se empenhado em oferecer oportunidades de qualificação deste segmento e, pelo que foi apresentado, há que ser reconhecida a diversidade de eventos, atividades: resultado de alocação de recursos internos e do estabelecimento de parcerias.

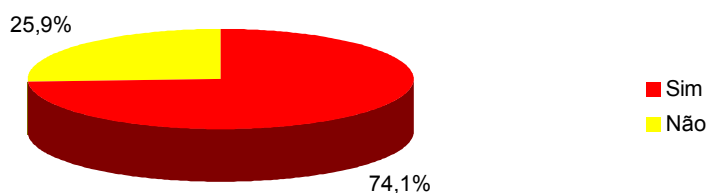
Em contrapartida, existe um indicador de que 25,9% dos gerentes entrevistados não têm conhecimento das realizações referentes à capacitação, o que reforça a necessidade de maior disseminação das informações, considerando, sobretudo, o papel fundamental da liderança nas organizações.

Tabela 13
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Conhecimento das formas de capacitação para TA
Juiz de Fora, agosto de 2002

Resposta	F	%
Sim	20	74,1
Não	7	25,9
Total	27	100,0

Fonte: Pesquisa de campo – UFJF - junho/julho de 2002

Gráfico 09
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Conhecimentos das formas de capacitação para TA
Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

Além dessa representação quantitativa, tem-se os esclarecimentos prestados pelos informantes sobre os canais de informação que lhes permitiram ter acesso às formas de capacitação oferecidas pela UFJF a partir de 1999. Entre as manifestações, considera-se significativo enumerar:

a- por meio da PRORH, singularizando a Gerência de Capacitação:

"Por trabalhar na área de **recursos humanos** me vejo numa posição privilegiada em relação ao acesso às informações dessa natureza e participei de uma atividade de capacitação que achei muito significativa para o desempenho de minhas atividades. "Tomei conhecimento por estar próxima (fisicamente) e atuando na área de **RH.**" "Com a criação da **PRORH**, a capacitação de Técnico-Administrativo teve um rumo." "Através da **Gerência de Capacitação.** "Pela **PRORH.** Desse modo as informações sobre capacitação nos chegam com mais facilidade. Através de informativo oficial da **Gerência de Capacitação**, convite, indicação e porque não, conversa com os colegas. Já participei de vários treinamentos. Os colaboradores estão sempre informados." "Pela **Gerência de Capacitação** tenho conhecimento, mas acho que falta um enfoque maior para capacitação específica para gerentes, no meu caso, gerenciamento de pessoal; cursos de atualização." "Através da equipe de **RH.**" "A partir de 1999, a **PRORH** vem desenvolvendo uma política interessante de capacitação, apesar de ainda não contemplar a maioria dos anseios dos servidores. O oferecimento de vagas em cursos de diversas áreas: informática, língua estrangeira, pós-graduação, ensino fundamental e médio motivou a participação de vários trabalhadores desta Instituição. Tive a satisfação de participar de um curso de especialização oferecido pela UFJF que muito contribuiu para meu crescimento profissional." "Pela **PRORH** e tenho acesso às informações, porém não sei se isto é regra geral para os TA. Não sei se a comunicação está eficaz neste processo para todos os trabalhadores." "Através de comunicações enviadas pela **Gerência de Capacitação.** Participei de uma Pós-graduação. Meus colaboradores e a equipe da prefeitura tomou conhecimento." "Estamos vendo que houve capacitação, inclusive fiz um curso de espanhol. Estamos vendo as pessoas fazendo os cursos que são oferecidos no **João XXIII em parceria com a PRORH**, onde vários funcionários [...] estão participando.

Verifica-se pela enumeração apresentada que a PRORH, por meio da Gerência de Capacitação, tem assumido a sua responsabilidade no tocante à capacitação profissional, incluindo-se a utilização de recursos de divulgação. Reconhece-se que está sendo conquistada legitimidade desta instância universitária, que tem como competência também contribuir para a capacitação do segmento dos TA.

b- por canais internos diferenciados:

"Todas as ofertas de capacitação foram divulgadas para a equipe de trabalho." "Supletivos de 1º e 2º Grau e Cursinho Pré-Vestibular. Todos os servidores do setor tiveram oportunidade de participar."

"Através de folders e calendários de divulgação."

"Pela rede (internet). Dessa forma, considero que a oportunidade foi oferecida a todos que possuem endereço eletrônico da UFJF e acesso a um micro." "As vagas chegaram ao meu conhecimento através do meu e-mail."

"Através de convite, circular, com oportunidade oferecidas a todos os níveis, embora menos favorável ao Setor, devido a demanda de trabalho e recursos humanos."

Além das revelações acima, existem as ponderações dos TA que manifestaram seus posicionamentos definindo a existência de reduzida oferta de atividades de capacitação, afirmando que esta não satisfaz à demanda existente. Também foram feitos esclarecimentos que são indicativos de mudanças nesta área, referindo-se:

"Não conheço a fundo qualquer programa de capacitação que a UFJF possa ter para os servidores TA."

"Gostaria de saber como proceder para buscar novos conhecimentos para melhor desempenhar a função a mim confiada."

"A divulgação tem que ser melhor."

"Vejo a capacitação na UFJF indo até certo nível de profundidade, daí para frente não existe. Ex.: Cursos de WORD, Excell, etc são esporádicos; já cursos de especialização *stricto sensu* e *lato sensu* apesar de existirem, não são em áreas específicas necessárias para os TA do quadro efetivo."

"Tenho conhecimento de algumas formas de capacitação, como as vagas oferecidas para servidores em alguns cursos de pós-graduação. [...] Na verdade não me foi oferecida uma oportunidade direta de participação, mesmo porque, ainda não surgiu curso na minha área de interesse."

Constata-se que, além das situações retratadas quanto à capacitação do segmento dos TA, existem desafios que os informantes manifestaram como existentes no âmbito da Universidade. Levando em conta a significação dos mesmos para o presente estudo, considerou-se essencial manter os depoimentos no que os mesmos têm de essencialidade quanto à temática da capacitação deste segmento na sua totalidade. Para tanto, optou-se pela categorização dos mesmos, englobando:

a- vinculados aos TA:

"Buscar o **comprometimento** dos TA e conseguir seu máximo rendimento com o mínimo esforço; **baixo nível de escolaridade** do quadro de pessoal; motivação incorreta por parte de alguns servidores; vencer a **inércia** do

funcionário público em se capacitar; Cabe ressaltar que o próprio trabalhador também se sente **desmotivado** para se aperfeiçoar enquanto profissional, tendo em vista a realidade vivenciada por ele e pelas universidades nos últimos anos; a Instituição tem consciência que o **TA se contenta com pouco**.; O maior desafio é saber, realmente, qual é o **verdadeiro papel do TA na Instituição**. Há tempos foi feita uma pesquisa sobre o potencial de cada um, sobre sua formação e áreas de interesse, contudo, até hoje, nada foi feito para se aproveitar efetivamente os servidores; O primeiro é a **mudança de cultura**. O servidor ainda entende que a capacitação tem que lhe trazer benefícios remuneratórios, ainda não entendeu que a capacitação poderá trazer-lhe facilidades no dia a dia. O que resultará no menor esforço ao realizar as atividades e por conseguinte refletirá numa melhoria de vida. O segundo é levantar as reais necessidades, ou melhor, as deficiências dos setores, para daí programar os cursos; Conscientizar a classe para que haja participação mais ativa, podendo assim desenvolver uma política para capacitação. Despertar mais interesse dos superiores para que enfoque mais a situação e postura do TA; acabar com o **analfabetismo**. O programa de educação de jovens e adultos é um caminho que estamos percorrendo, resgatar a cidadania e a consciência crítica dos trabalhadores, sensibilizar e comprometer os gestores da Instituição, considerando que estes são responsáveis diretos pela Coordenação das atividades desempenhadas pelos trabalhadores; **conscientizar** os próprios trabalhadores; **diversificação de funções e tarefas**; acomodação dos TA; **diversificação de graus de instrução**; **Falta profissional para substituir** aquele que irá se capacitar e **falta de empenho** no atendimento aos anseios do TA."

b- vinculados especificamente à UFJF:

"**Recursos escassos e falta de recursos; falta vontade política** para apoiar quem realmente está interessado no processo, sem discriminar TA ou docente; a UFJF não consegue motivar os TA; pois, normalmente, não tem o que oferecer em troca, a não ser mais serviços e responsabilidades; **a UFJF finge que tem política de capacitação e o TA não se incomoda com isso**; Política de Capacitação não é se **restringir a oferecer cursos eventuais** desvinculados de uma política mais ampla de, por um lado, avaliação e por outro, retorno financeiro e de reconhecimento de competência. Ex.: Hoje, remunera-se a profissionais de informática de fora da UFJF para desenvolverem determinados trabalhos que poderiam perfeitamente serem desenvolvidos por profissionais TA do quadro permanente, uma vez que sendo uma Universidade está claro que deveria ser o inverso, ou seja, a comunidade vir até a Universidade-Fonte do Saber, saciar a sede de conhecimento como é em outras Instituições; tem que **preparar e valorizar a prata da casa**, inclusive, financeiramente; **burocracia**; apoiar a capacitação sempre como forma de crescimento no conhecimento intelectual da Instituição; a construção de uma **fórmula própria**, com utilização de seus quadros próprios, superando as divergências de prioridade com os órgãos superiores do governo federal; **dificuldade de levar ao conhecimento de todos os TA os cursos** que estão sendo realizados; necessidade de investir na capacitação docente colocou em segundo plano a capacitação dos servidores técnico-administrativos. O principal desafio consiste portanto em perceber o momento e a necessidade de **investimento em capacitação técnica**. Outro ponto refere-se à **criação de uma política de capacitação**, o que certamente implicará na revisão do perfil do servidor técnico administrativo na UFJF."

c- vinculado à situação nacional:

"Desenvolvimento de **projetos viáveis** para serem apresentados ao MEC para angariar recursos financeiros; a UFJF precisa (e acho que por todas as IFES) é desenvolver propostas e realizar treinamento e capacitação do TA (mas não tem) **incentivo e recursos orçamentários** destinados para esse fim; recursos estes cada vez mais escassos no repasse para as Universidades; os **problemas conjunturais de ordem econômico-financeira** do país, aliados a uma falta de um plano de carreira para os TA; mediante a conjuntura atual, onde convivemos com um **governo que exerce uma enorme pressão sobre as Instituições Públicas**, a **questão orçamento** constitui, neste momento, o maior desafio da UFJF; falta recursos financeiros para realização de cursos que tenham credibilidade perante os TA."

Valorizando os dados que foram sistematizados para caracterizar o segmento dos TA em termos dos aspectos que foram considerados como relevantes (papel, imagem, habilidades, oportunidades de capacitação), verifica-se a possibilidade de se particularizar as informações para que seja conhecida e explicada a função de gerência dos informantes.

4.2.3 Ingresso dos técnico-administrativos na função de gerência na UFJF

A compreensão de que é necessário conhecer como os TA passaram a exercer a função de gerente na UFJF para que se possa analisar e interpretar sua participação no processo de capacitação institucional serviu como direcionamento para desvendar o ingresso dos mesmos nesta função. Partindo deste pressuposto, procurou-se identificar como ocorreu esse ingresso, cujas respostas podem ser agrupadas em duas categorias: convite ou indicação.

Assim procedendo, pode-se apresentar como resultados: 48,1% de informantes passaram a gerenciar serviços institucionais por convite, o que foi feito por integrantes da administração superior; 11,1% por indicação da chefia a que estavam subordinados; os outros 40,8% não se manifestaram. Além desta quantificação, foi possível conhecer argumentos que esclarecem as razões pelas quais os TA assumiram a função de gerência, dos quais podem ser destacados:

a- convite:

"[...] a partir de uma proposta de estruturação [...] criação de um nova gerência, na qual eu apresentei uma sistematização e organização de trabalho."

"[...] desempenho mostrado até a presente data."

"[...] postura, seriedade com o trabalho e fidelidade para com a Instituição o levaram a fazer o convite."

"[...] avaliação de desempenho e vontade de aprender."

"[...] processo de capacitação."

"[...] desempenhando outros cargos de chefia e ganhando confiabilidade e respeito, através da prestação de um serviço responsável."

"[...] perfil de escolaridade, comprometimento, experiência com as atividades do setor, responsabilidade individual, compromisso ético com a função de gerência e com a Instituição."

b- indicação:

"[...] indicada pelo Curso da Fac. de Economia e Administração da UFJF e, à época, já era economista concursada trabalhando [...]."

"[...] capacidade técnica e fidelidade ao trabalho na Instituição."

"As funções de gerência são funções de confiança e escolhidas pelos gestores superiores."

O fato dos informantes passarem a exercer uma função de gerenciamento, por vias de ingresso diferenciadas, como foi apontado acima, reflete que os mesmos poderiam ou não estar qualificados para as atribuições e competências inerentes à mesma. Por isto, tornou-se necessário também conhecer a percepção que detêm, enquanto um servidor responsável pelo desempenho de uma função de gerência na UFJF. Os posicionamentos expressam pontos de vista diferenciados, sendo que, entre estes, podem-se selecionar fragmentos das opiniões que servem para demonstrar a introjeção de qualificações e de valores que eles atribuem à função ou ao profissional-gerente, a saber:

a- em relação à função de gerência:

"[...] muita responsabilidade [...]."

"[...] integrada à política de RH e com as dificuldades inerentes ao cargo".

"[...] parte indispensável de uma engrenagem.

"[...] papel de grande responsabilidade e que exige comprometimento com os objetivos da Instituição."

"A Gerência é técnica e depende muito dos recursos tecnológicos disponíveis."

"[...] a falta de pessoal TA; a função de gerencia fica prejudicada [...]tendo que desdobrar em várias atividades."

b- em relação ao profissional-gerente:

"[...] pessoa responsável, fiel à instituição e cumpridora dos deveres."

"[...] um dos pilares do ensino, pesquisa e extensão."

"[...] profissional executando um trabalho importante para o crescimento institucional e pessoal."

"Com tranqüilidade e segurança."

"Desempenho uma função primordial para a "cara da Universidade".

"Limitado."

"[...]aprendido muito com o contato com as pessoas internamente e externamente."

"[...] consciente da minha parcela de responsabilidade efetiva[...]."

"[...] uma cidadã que tem a oportunidade de prestar uma contribuição à sociedade e com a responsabilidade de corresponder às expectativas dos usuários dos meus serviços e de quem me indicou para a função."

"Apenas um título porque a autonomia que se tem, não tem valor e peso para tomadas de decisões."

"[...] com a missão de fazer algo a favor da comunidade [...]."

"[...] como um gerente em constante crescimento, a partir da experiência prática e encontros com outros dirigentes."

"[...] Responsável, ainda, pelos rumos políticos a serem seguidos para Instituição."

"[...] Procurando atender as demandas de solicitações exigidas."

"[...] integrante de uma equipe composta por pessoas que dividem um objetivo comum: desenvolver suas atividades de maneira eficiente, atentando para o cumprimento das obrigações."

"[...] alguém que tenta aproveitar a oportunidade que lhe foi dada, principalmente no sentido da experiência e aprendizagem."

"[...] pessoa organizada, disciplinada [...] e com conhecimento técnico e cultural compatível do perfil exigido."

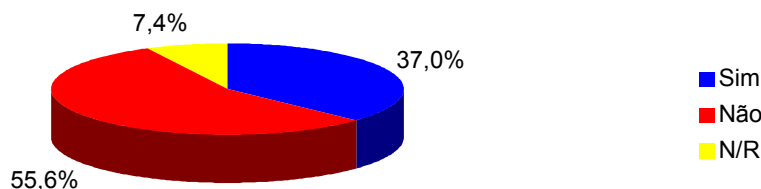
As respostas dos TA quanto à participação em processo de capacitação para o exercício da função estão representadas abaixo (Tabela 14 e Gráfico 10), contribuindo para reforçar a necessidade de se introduzir um treinamento assim que ocorrer a indicação ou o convite ao TA para esta função. Todavia, como este é um processo contínuo e sistemático, verifica-se também o reforço quanto a sua expansão e ampliação, considerando-se não só os TA que responderam negativamente (55,6%) - que constituem a maioria - como os demais servidores que não foram pesquisados neste estudo. Considera-se ainda que é significativa a representação de 37% para os informantes que participaram de atividades a fim de se capacitarem, no entanto, é preciso que sejam reconhecidas as estratégias que utilizaram.

Tabela 14
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Participação em processo de capacitação X função de gerente
Juiz de Fora, agosto de 2002

Resposta	F	%
Sim	10	37,0
Não	15	55,6
N/R	2	7,4
Total	27	100,0

Fonte: Pesquisa de campo - UFJF - junho/julho de 2002

Gráfico 10
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Participação em processo de capacitação X função de gerente
Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

A enumeração das estratégias utilizadas pelos informantes não se restringe ao início do exercício da função de gerência em serviços da UFJF, expressando, assim, situações diversificadas. Neste sentido, buscou-se, nos depoimentos, apresentar os

indicadores significativos que permitem destacar os limites e as possibilidades institucionais e as iniciativas dos TA. Com esta dimensão, alguns TA tinham feito ou procurado fazer investimento profissional, buscando a melhoria da sua condição por meio de recursos próprios e atendendo a interesses e a motivações pessoais. Cabe destacar ainda que alguns informantes encontravam-se em processo de capacitação pelo fato de estarem dando continuidade ao exercício de funções de gerenciamento. Pode-se agrupar, então, em duas categorias as estratégias que os TA utilizaram, que condensam:

a- investimento por parte da UFJF:

"Treinamento de ordem técnica quanto às atividades desenvolvidas e gerenciadas, como Módulo SIAPE/SIAPECAD/SICAJ, Excelência no Atendimento ao Cliente, Imersão - Dinâmica de Grupo, Seminário de RH 1 e 2, Condução de Equipes Técnicas."

"Particpei de vários encontros de gestores de RH e discussões de temas relacionados à vida universitária, porém, penso que é preciso investir continuamente em desenvolvimento gerencial."

"Quando fiz o curso de Adm. Universitária era chefe de Secretaria do ICHL. O curso de Administração Pública era secretária da Pró-Reitoria de Pesquisa. À época, o curso foi pago pela Pró-Reitoria e Vice-Reitoria [...] possuía o curso superior de Economia. Os outros cursos a UFJF é que proporcionou."

Como é observado, a UFJF tem investido na capacitação gerencial, entretanto, este investimento não tem ocorrido de maneira uniformizada, podendo ser aperfeiçoado, como se constata nas respostas dos pesquisados, abaixo.

b- iniciativa pessoal:

"[...] cursos de pequena duração, palestras etc; adquirir material bibliográfico para meu auto-aprendizado; antes de assumir a gerência cursei dois cursos de especialização no período de 1997/98 (Prisma e UFMG)."

"Foi capacitação técnica na área de atuação, que busquei com unhas e dentes, não partiu da Instituição."

"Um curso de pós-graduação em Administração Financeira. Este processo de capacitação a que eu me submeti foi iniciativa particular para aperfeiçoamento de conhecimentos na área e não exclusivamente em função de ter assumido a gerência."

"Por já ter feito uma capacitação em nível de especialização antes de assumir a gerência. Por ter feito este curso, sentia-me preparada para assumir esta função, o que não significa que não haja necessidade de estar constantemente se capacitando para gerenciar um processo de trabalho."

"Já estava me capacitando, por conta própria, por gostar da área que hoje atuo."

A representação percentual de 55,6%, conforme foi mencionada, revela a situação dos TA que não tiveram acesso a estratégias que poderiam lhe qualificar para iniciar o desempenho da função de gerente na UFJF. Esta situação foi expressa por meio de depoimentos elucidativos:

"[...] pois não surgiram oportunidades para tal. Já participei de cursos de Informática, cursos ligados às atividades rotineiras do serviço, mas nada em relação a curso de capacitação em função à gerência."

"A atualização em informática, para área de sistemas, exige sempre fora de Juiz de Fora, exigindo custos. Infelizmente "indisponível" na UFJF."

"Não houve por parte da instituição incentivo à qualificação profissional."

"Pois não existe este tipo de preparação na UFJF."

"Com exceção de discussões internas e com outras instituições similares acerca das atividades específicas da área, não surgem cursos de qualidade de qualificação para gestão de órgãos públicos. "

"Não existe na UFJF uma capacitação para algum funcionário assumir função gerencial."

Com a configuração apresentada sobre o espaço ocupado pela função gerencial na UFJF, é possível ampliar a retratação das condições funcionais dos informantes, reconhecendo-se que seus posicionamentos são essenciais para a reflexão em torno do processo de capacitação que está sendo defendido neste estudo qualitativo. Nesta dimensão, é substancial compreender a visão que os configura como TA exercendo a mencionada função.

4.2.4 Exercício da função de gerente no espaço universitário

Os depoimentos dos TA permitem expandir o conhecimento sobre a sua condição de gerente, tratando-se, então, de configurar como vêm exercendo esta

função, destacando-se possibilidades e limitações vivenciadas no cotidiano universitário.

Acrescendo-se, então, ao que foi anteriormente exposto pelos TA selecionados, têm-se as opiniões apresentadas como explicativas da percepção que detêm sobre a relação entre a função mencionada, incluindo-se os serviços prestados, com os demais setores da UFJF (Tabela 15 e Gráfico 11). A quantificação das opiniões permite evidenciar que as qualificações "muito clara" e "clara" obtiveram representação percentual de 33,3% respectivamente (e que tomadas conjuntamente totalizam 66,6%); e, além disto, o indicador " mais ou menos clara" expressa 29,6% das opiniões.

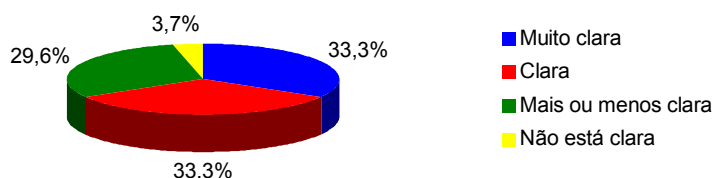
Estes percentuais sinalizam um direcionamento o qual pode explicar que, para os informantes, a tendência prevalecente na relação mencionada é a de que há "luz no túnel" a qual precisa lançar seus raios nas diferenciadas relações que integram a UFJF.

Tabela 15
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Função e serviços X setores universitários
Juiz de Fora, agosto de 2002

Relação	F	%
Muito clara	9	33,3
Clara	9	33,3
Mais ou menos clara	8	29,6
Não está clara	1	3,7
Total	27	100,0

Fonte: Pesquisa de campo - UFJF - junho/julho de 2002

Gráfico 11
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Função e serviços X setores universitários
Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - julho-agosto-2002

Contudo, é importante assinalar que, principalmente para os ocupantes de função gerencial - considerando a importância fundamental dessa liderança possuir a visão holística da Instituição na qual trabalham -, deve-se atentar, com ações preventivas e corretivas, para os casos em que as respostas referentes à percepção da relação entre a função gerencial exercida com os demais setores da UFJF foram “mais ou menos clara” e “não está clara”, totalizando 33,3% dos entrevistados.

Os informantes também foram questionados sobre sua condição funcional, ou seja, estarem gerenciando um dos serviços prestados pela UFJF. Este questionamento visou a identificar se existe ou não relação desta situação funcional, tomando-a num processo contínuo de capacitação, que envolva outras ações referentes à gestão de pessoas como: avaliação de desempenho e sistema de remuneração.

Diante deste questionamento, 18,6% dos informantes manifestaram-se negativamente, uma vez que o exercício da função de gerência nesta Instituição vem sendo efetivado enfrentando a ausência de processo de capacitação, inclusive nos depoimentos. Entre estes, seleciona-se como expressivas as argumentações:

"Não presenciei nenhum processo de capacitação para a função gerencial (específico), apenas as reuniões de equipe e com a administração superior."

"Não há um plano de carreira suficientemente capaz de estabelecer um processo de capacitação que propicie que se faça uma avaliação de desempenho sem distorções, com um sistema de remuneração satisfatório."

"Não tenho informação de que os gerentes tenham cursado ou sido aperfeiçoados através de cursos."

A ampliação das informações que estão sendo sistematizadas dos dados coletados implica em enfatizar que a maioria dos TA (22%) tratou do questionamento mencionado fazendo a explicitação sobre o significado do processo de capacitação. Esta explicitação se inscreve como necessidade premente, estando associada a mudanças como remuneração, avaliação de desempenho, valorização do servidor público. Reforça-se, então, que, também através das respostas destes TA, fica evidenciada a implementação de um programa de capacitação contínuo, sistemático, ordenado, no serviço público, especialmente no que tange ao espaço da universidade. Com essas explicações, pode-se conhecer ainda mais as opiniões destes TA com os seguintes depoimentos:

"Fica complicado, pois não se tem como mexer na remuneração direta e não se tem um programa formalizado de avaliação de desempenho. Mas torna-se necessário ter uma forma de avaliação de desempenho para motivar as pessoas que buscam um crescimento, quer pessoal e/ou profissional e então teremos que desenvolver outras formas de premiação: um passeio, um destaque, um curso etc."

"Torna-se necessário e urgente a definição de um programa de capacitação que atenda todos os níveis hierárquicos da instituição. Não apenas TA mas também professores que ocupam cargos de chefia/direção (Diretores de unidades, chefes de Depto, etc.)".

"O processo de capacitação é vital para a instituição. A capacitação sem dúvida melhorará o desempenho e em alguns casos melhorará o salário. Mas o mais importante para o TA, é motivação ou pelo menos deveria ser. Falo de capacitação de forma séria, pesquisada a demanda e escolhidos os TA das áreas afins."

"A partir do momento em que o processo de capacitação contínua tenha aplicabilidade, os demais processos de gestão passam a ter seu verdadeiro valor; uma avaliação de desempenho é de mister importância tanto para um gerente como para o servidor avaliado. Se se é realmente capacitado, o gerente saberá avaliar seu colega a ponto de esta avaliação ter uma repercussão positiva na Instituição."

Observa-se a ocorrência do entendimento de que a avaliação de desempenho é um instrumento de muita utilidade para as atividades de capacitação, o que condiz com a fundamentação teórica apresentada neste trabalho.

"O processo contínuo de capacitação é imprescindível não só para o aprimoramento das habilidades e por conseguinte dos serviços, mas também para elevar a auto estima do servidor, o que virá a refletir nas suas posturas e ações. A avaliação de desempenho deveria ser obrigatória, não com fins de progressão como era, mas como processo de avaliação do grupo e do indivíduo. Paralelamente, poderia ser inserido numa forma de retribuição salarial. No meu entendimento, salário não leva o indivíduo a trabalhar melhor, é sim, a condição primordial de seu sustento."

"É um processo de retroalimentação, porém, no que diz respeito ao sistema de remuneração, no caso do serviço público fica prejudicado em função de leis rígidas que regulam a matéria."

"Vejo como ações que devem estar integradas no contexto do desenvolvimento de recursos humanos."

"A capacitação do RH de uma organização só é eficiente quando é seguido de uma avaliação individual e organizacional. Além disto, ela só se torna um incentivo se houver um retorno na carreira e na remuneração."

"O modelo de gestão de pessoas que envolve a avaliação de desempenho e o sistema de remuneração vem se tornando uma prática cada vez mais adotada nas empresas. Tal sistema estimula o aprimoramento em sua área de atuação. Neste contexto, o processo de capacitação torna-se uma exigência fundamental, visto que quanto mais habilitado for o profissional, melhor será a avaliação de seu desempenho e maior será sua

remuneração. Desta forma, o processo contínuo de capacitação passa a ser um instrumento motivador para o sucesso do seu desempenho profissional."

"O processo de capacitação está diretamente relacionado com formas de gestão de pessoal, uma vez que bem capacitado, o TA será bem avaliado e conseqüentemente, por poder desenvolver melhor suas funções, será também recolocado em melhor posição no sistema de remuneração."

"Um processo contínuo de capacitação deveria refletir-se obviamente na avaliação de desempenho e no sistema de remuneração, desde que relacionada aos objetivos institucionais."

"O processo contínuo de capacitação além de qualificar profissionais, eleva o nível de satisfação, motivação e respeito profissional de uma equipe. Para se obter a resposta do alcance desejado na capacitação, a avaliação de desempenho e outras ações junto ao cliente são primordiais, desde que sejam imparciais, justas e sem interferência política."

"Capacitação sem avaliação nem reflexos remuneratórios seria inócuo, todavia é o contexto ao qual estamos sujeitos uma vez que avaliação e remuneração não estão no escopo da UFJF e não vejo como deixar de capacitar os servidores."

"No meu ponto de vista, acho que a capacitação constante do trabalhador está intimamente ligada com a questão do desempenho, uma vez que o profissional treinado e melhor capacitado terá sempre a possibilidade de obter melhores resultados e uma maior qualificação em suas atividades profissionais."

Compreendendo que além destas informações foi selecionada a que se refere às razões que vêm prejudicando e/ou interferindo no desempenho da função de gerência pelos TA, pode-se destacar da Tabela 16 e do Gráfico 12 as representações percentuais.

Os dados são reveladores de que, para os informantes, não existe uma opinião formada sobre um determinado fator que interfira no seu desempenho gerencial, considerando-se que a variação entre os percentuais é reduzida. Chama a atenção a ausência de manifestação no que se refere ao indicador "a capacitação não manteve ligação com a função". No tocante a dois indicadores, é visível sua importância, tomando-se os níveis de representação "falta de instrumento de trabalho (21,6%) e "desatualização do grupo de trabalho" (27,0%).

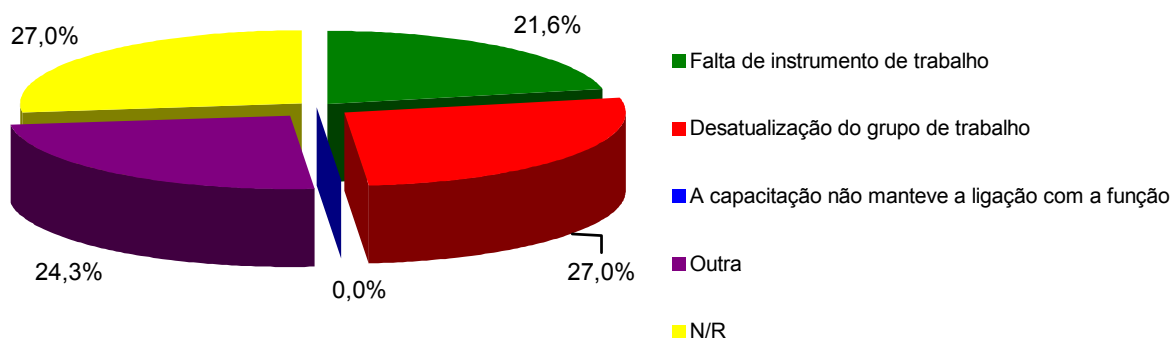
É importante salientar que existem outras razões (24,3%) e ainda há que se atribuir significação ao índice dos entrevistados que não responderam: (27%).

Tabela 16
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Razões prejudicantes X função de gerente
Juiz de Fora, agosto de 2002

Discriminação	F	%
Falta de instrumento de trabalho	8	21,6
Desatualização do grupo de trabalho	10	27,0
A capacitação não manteve a ligação com a função	0	0,0
Outra	9	24,3
N/R	10	27,0
Total		100,0

Fonte: Pesquisa de campo - UFJF - junho/julho de 2002

Gráfico 12
Processo de capacitação continuada: o caso da UFJF
Razões prejudicantes X função de gerente
Juiz de Fora, agosto de 2002



Fonte: Pesquisa de campo - UFJF - junho/julho de 2002

Consideram-se ainda como ilustrativas as outras razões elencadas pelos 27% dos informantes, visto serem esclarecedoras de outros indicadores que contribuem para expandir a compreensão sobre o exercício da função de gerente. Assinala-se:

"[...] conflito de interesses na tomada de decisões."

"[...] desmotivação da categoria."

"[...] não teve capacitação nenhuma."

"[...] a capacitação muitas vezes aborda maneiras de agir e pensar que não são praticadas na Instituição o que torna impossível um casamento entre teoria e prática."

"[...] falta de aplicabilidade do projeto desenvolvido a partir da capacitação, o qual encontra-se arquivado."

"[...] falta de autonomia das gerências para implantar, desenvolver programas, projetos, devido as burocracias hierárquicas."

"[...] processo é contínuo e envolve todos os trabalhadores. Então é preciso socializar o 'aprendizado' e buscar co-responsáveis. "

A enumeração destas outras razões tem um valor especial para este estudo, uma vez que se referem fundamentalmente à capacitação para o exercício da função de gerenciamento. Reforça-se mais uma vez a necessidade de ser repensado o processo que vem sendo realizado pela Universidade, posto ficar destacada a sua importância para a qualificação, inclusive dos informantes.

Os TA expressaram sua visão sobre o perfil exigido pela sociedade para o profissional que assume um cargo de gerência numa instituição, como a UFJF. Pode-se novamente reforçar a variação de respostas em que está incluída a repetição de uma série de palavras, que são qualificativas deste perfil, a saber: empreendedora, espírito de iniciativa, criativa, dinâmica, responsável, comprometida, capaz, competente, motivada, inovadora, ética; responsável; íntegra; atualizada; autônoma; inteligente; capaz; com entendimento para relacionamento; ágil; e eficaz.

Considerando a importância também destas expressões para a expansão do processo de capacitação profissional, foi feita uma enumeração dos depoimentos significativos que evidenciam as opiniões dos informantes:

"Acho que deveria ser uma pessoa **empreendedora**, com espírito de iniciativa e, por se tratar de uma instituição educacional, que saiba tratar os clientes com polidez."

"**Criativo; dinâmico; responsável**, com disponibilidade para dedicação e exclusividade."

"Espera-se no mínimo o '**comprometimento**' com suas funções. Um profissional que seja capaz de **atender demandas e encaminhar soluções.**"

"Que ele seja **competente**, esteja **motivado** e que tenha **conhecimentos suficientes** para ocupar o cargo a ele proposto."

"No mínimo que ele seja **informado** sobre sua gerência. Mais, que saiba **atender com precisão** às demandas a ele dirigidas."

"Pessoa com amplo conhecimento geral, com **visão inovadora.**"

"Na qualidade de cidadã, eu exigiria de um gestor público: ética, **compromisso público, visão política, austeridade.**"

"Tem que ser criativo, **trabalhar com várias visões, vários tipos de cultura, ter muito tato, jogo de cintura.**"

"Além da capacidade técnica, deve **compor o perfil a visão política do papel da UFJF** junto à sociedade e a **postura do bom atendimento ao público.**"

"**Grande conhecimento da Instituição como um todo**, presteza, educação, qualificação e iniciativa."

"Que seja um profissional muito bem preparado, que **transmita segurança e saiba como orientar** aqueles que estão sobre sua gerência."

"O de um **gestor comprometido com o objetivo maior da Instituição (ensino público e de qualidade)**, e **atento** às reivindicações do público."

"Que tenha o perfil da competência, conhecimento técnico, interdependência com outras áreas de trabalho, escolaridade do nível exigido, compromisso ético com o cargo e com a Instituição e **muita energia pessoal** como instrumento de subsistência necessário em nossa vida."

A complementação de informações sobre o desempenho da função de gerente pelos TA perpassou a indicação de dificuldades e de facilidades; que se fazem presentes no cotidiano institucional. É oportuno, então, reforçar que a repetição de situações está expressa nos depoimentos, demonstrando, assim, um caráter de reincidências de argumentos. Esta ponderação é substancial, porque demonstra mais uma vez existência de fatores interferidores e facilitadores que têm permanecido constantes, contribuindo, assim, para a ampliação de reflexões sobre mudanças na capacitação dos gerentes.

Entre as manifestações que denotam dificuldades, pode-se relembrar as ponderações feitas por uma parcela significativa dos informantes e que foram apresentadas no decorrer deste estudo, relacionadas à:

"[...] **escassez** de recursos humanos, materiais e financeiros; **baixo nível** de escolaridade; **falta** autonomia para exercer o gerenciamento; burocracia; **desmotivação**; **carência** de comprometimento e de responsabilidade; **acúmulo** de trabalho, remuneração baixa; **poucas** formas de compensar as pessoas; falta de participação co-responsável de outros setores, um certo **isolamento** e não a visão de uma universidade como um todo; **falta** integração e entrosamento em alguns casos; falta também incentivo para a capacitação; **deficiência** de relacionamento; espaço físico restrito, **falta** de profissional TA, **falta** de disponibilidade devido ao **acúmulo** de atividades para liberação para capacitação; a **distância** entre o segmento acadêmico e o administrativo, as **inconsistências** dos sistemas de informação e o **desânimo** e a **acomodação** dos colegas".

Valendo da importância destas ponderações para este estudo, considera-se que é reforçadora a enumeração de dificuldades semelhantes ao que foi descrito.

Defendendo este posicionamento, considera-se, então, pertinente elencar as expressões utilizadas pelos informantes:

"Demandas infinitas; **falta** de reuniões de avaliação dos trabalhos; **falta** de manual(ais) de normas e procedimentos; de comprometimento, em alguns casos, por parte dos trabalhadores e gestores no desenrolar de determinadas questões; a maioria das atividades no serviço público ou inovações; **política de remuneração** por parte do Governo Federal; **demora** na resposta frente a demandas restritas ao setor; **carência** de ordens claras; a Universidade como formadora de recursos humanos observa-se que os profissionais Mestre e Doutores detêm conhecimentos e **não são repassados** para contribuir com a qualidade; **ausência** de sistema de informação integrado; as **dificuldades** começaram a surgir a partir do momento em que a Universidade adotou, mais visivelmente, uma postura muito política, na qual as decisões passaram a ser mais de gabinete; **inexistência** de profissionais treinados em determinadas áreas, **falta** de programação por parte da administração superior levando-os a elaboração de projetos em um curto espaço de tempo e assim, **passando por cima** de importantes etapas de planejamento, anseio dos clientes que parecem **desconhecer** nossas dificuldades etc; **morosidade** do processo decisório; desempenho de **várias funções**."

A listagem de facilidades complementa em muitos aspectos o que foi enumerado como dificuldades. Além disto, as manifestações foram inferiores em termos quantitativos, o que pode ser avaliado como indicativo de que as mudanças institucionais necessitam ser ampliadas, especificando-se a área da capacitação para o gerenciamento.

Sob diversificados aspectos, as facilidades referem-se ao contrário do que foi apresentado como dificuldade, podendo-se exemplificar: se falta ou não recursos ou se há incoerência no processo decisório torna-se, então, necessário entender que o que existe vem facilitando a operacionalização das atribuições gerenciais. Entre estas manifestações, mencionam-se os posicionamentos que os TA expressaram quanto ao papel, imagem, expectativas em relação às competências da função de gerenciamento. É oportuno também lembrar que a repetição está presente nas argumentações, demonstrando a utilização de um discurso recorrente às situações cotidianamente, vivenciadas no espaço produtivo.

Frente a essas pontuações deve-se destacar a contribuição de informantes que expuseram seu ponto de vista relacionado à

"[...] **facilidade** de comunicação e interação com os níveis superiores; Equipe de gerentes de **alto nível**; **confiança** depositada na gerência na qual estou à frente através do **incentivo** de aprimorar o trabalho, por parte da equipe responsável pelos recursos humanos; **disponibilidade** do grupo, **credibilidade** e confiança superiores; **bom entrosamento** com os colegas;

chefia Imediata amiga, compreensiva e competente; as facilidades se fazem presentes devido ao longo período de tempo em que me encontro na função, conseqüentemente, **familiarizada** com as rotinas, por mais que já tenham mudado; **boa vontade** do grupo; **conhecimento** das atividades a serem realizadas, **interesse**; **abertura** para discutir novas propostas, **novas idéias**; trabalho em equipe, **colaboração** de todos, **acesso** às informações; **gostar** do que faz, ter uma equipe boa de trabalho, confiança e **estímulo** do superior hierárquico e credibilidade pessoal; **bom relacionamento** com todos e **boa vontade** de aprender e adequar o aprendizado com as necessidades; **parceria** entre setores da Instituição; **canal aberto** (coordenadoria ou de gerência); **apoio** da administração superior; a planificação da estrutura hierárquica, o acesso às discussões e o **comprometimento** daqueles que, na equipe, não se deixaram cair na incredulidade e ostracismo; **determinação** e habilidades pessoais; **responsabilidade** e conhecimento do grupo de trabalho, experiência direta com as atividades do setor; **ambiente emocional**, valorização e comprometimento do grupo; **liberdade** de expressão, **compromisso** com a Instituição Pública."

A ordenação dos dados conforme foi apresentada é um dos focos centrais que permite entender e explicar a situação em que se encontra a UFJF, no que concerne à capacitação dos TA, podendo-se especificar aqueles que foram os informantes neste estudo, ocupantes de cargos gerenciais. Neste sentido, reforça-se a fundamentação teórica e a retratação feita sobre a trajetória histórica, estruturação e funcionamento desta unidade de ensino superior.

A retomada de alguns referenciais subsidiam o real encontrado nos depoimentos, contribuindo, assim, para reafirmar a correlação com o que foi selecionado como parâmetros configuradores da produção teóricas sobre a administração do capital humano; sobre a reforma da administração pública brasileira; sobre a situação dos RH nas universidades públicas, inseridas numa conjuntura de alterações também no mundo do trabalho.

Cabe argumentar que a fundamentação teórica propiciou o entendimento da situação encontrada na UFJF no que tange à função de gerência exercida por TA.

Compreende-se que o mundo das organizações públicas está sendo conclamado a investir na qualificação dos seus quadros com o intuito de corresponder às exigências do mundo globalizado, conforme foi evidenciado na fundamentação teórica.

Acresce-se a esta ponderação as referências que explicitam as responsabilidades inerentes a esta função, reconhecidas pelos informantes, os quais têm percepção das conseqüências que acarretam para o desempenho das atribuições, dificultando a conquista da eficiência e da eficácia das ações institucionais.

A morosidade, a burocracia, a incompletude das ações, a lentidão do processo decisório, a troca de servidores, a hierarquização não transparente de competências constituem indicadores reconhecidos pelos teóricos como entraves à administração pública.

Tem-se, então, um quadro de perplexidades que vem demandando mudanças na administração gerencial, podendo-se defender a visão holística, em que o trabalhador, enquanto ser humano, cidadão e profissional, passa a compreender sua contribuição produtiva como indispensável ao seu crescimento pessoal-social e profissional.

Acercando-se do que teoricamente constitui a fundamentação deste estudo, visualiza-se que a UFJF, como uma das instituições envolvidas na reforma da administração pública federal e que também está inscrita nas diretrizes da política nacional de capacitação do servidor, precisa ampliar as discussões sobre suas potencialidades a fim de efetivar mudanças gerenciais.

A mudança gerencial integra o processo de modernização administrativa, conforme esclarece os autores selecionados, e, para tanto, são conclamados os dirigentes a repensar os rumos das organizações, que constituem espaços também de produção do saber, como é o caso das universidades públicas brasileiras.

A adequação dos pressupostos gerenciais ao contexto das organizações é um dos pré-requisitos para a mudança de mentalidade, incluindo o TA destas universidades. Neste sentido, é preciso que se qualifiquem, passando a deter conhecimentos que os preparem para o cumprimento das competências e atribuições inerentes à função de gerência.

As explicitações que refletem a correlação com a fundamentação teórica são indicativas de que o material teórico encaminha a discussão restrita ao espaço produtivo da esfera privada para o espaço da administração pública. Este é um dos ganhos que resulta em mudanças substantivas, as quais contribuam para minimizar e/ou eliminar a imagem do funcionário público criada culturalmente na sociedade brasileira.

Verifica-se, assim, a existência de caminhos a percorrer e que, entre esses, encontram-se aqueles que, teoricamente, têm sustentação para fortalecer que o TA, enquanto trabalhador de uma universidade pública federal, pode também gerenciar serviços. A capacitação requerida para esta função também implica em assimilação

de conhecimentos e estes, para fazer valer a eficiência e a eficácia das ações, demandam maturação e aplicação no cotidiano do trabalho.

Assegurando-se na validação das referências teóricas para este estudo e sentido a necessidade da sua ampliação e difusão também no espaço das universidades públicas é que se enfatiza como contributo a enumeração de recomendações que possam servir à UFJF.

4.4 Recomendações para a UFJF, segundo percepção dos entrevistados

As constatações, indagações, problematizações, interpretações identificadas nos depoimentos dos TA, contribuem para que se possa redimensionar o processo de capacitação na UFJF, singularizando a função de gerência. Está claro que esta singularização tem estreito relacionamento com a defesa da visão holística assumida como necessária para a conquista de mudanças no contexto da contemporaneidade globalizada.

Além disto, tem-se a clareza de entendimento de que as recomendações que se inscrevem como sugestões que se adequam ao momento histórico da administração pública federal no país e mantêm o funcionamento das universidades vinculados com a redução do papel do estado. Nesta conjuntura, a UFJF está inserida como uma das instituições que vem lutando e enfrentando os ditames governamentais, procurando romper os muros e abrir caminhos.

Neste sentido, é necessário o entendimento de que estas recomendações integram a visão de fortalecimento do que foi conquistado, criado, inserido, especialmente após a criação da PRORH, que tem como uma das suas instâncias a Gerência de Capacitação. Essa instância que tem como uma das suas atribuições a capacitação profissional, pode ampliar suas reflexões sobre seu comprometimento e responsabilidade com a melhoria das condições de trabalho, podendo-se particularizar os TA ocupantes de cargos de gerenciamento.

Considerando estes aspectos como essenciais, verifica-se que a enumeração de recomendações também está calcada na realidade existente no espaço produtivo dos gerentes informantes neste estudo. Reconhecendo que os mesmos sabem ler

também o mundo do trabalho, no caso de uma universidade federal, pública, reforça-se a significação de suas contribuições para a melhoria desta Instituição.

A busca pela conquista do *status* de trabalhadores que também detêm processo decisório está direcionada para a efetivação das recomendações que refletem o estágio contemporâneo do contexto universitário. Partindo então desta realidade, dada e percebida como dinâmica, mutável, influenciada pela conjuntura nacional e local, tem-se como recomendações indicativas para a UFJF:

- a- redimensionamento do processo de capacitação dos gerentes, que contemple sua inserção num programa global, que se caracterize pela continuidade, sistematicidade, ordenação de atividades, que vise à igualização de oportunidades, a adequação às demandas efetivas do cargo, defendendo a visão holística da administração de RH, na contemporaneidade;
- b- inclusão, no programa de capacitação refletido e decidido em consonância com a vontade política da administração superior, de conteúdos que envolvam as áreas gerencial, humana e as particularidades de cada setor universitário onde atua cada gerente e, também, posteriormente, direcionado aos demais trabalhadores.

A elaboração deste programa implica no conhecimento prévio das condições e dos recursos da UFJF, incluindo como ponto de destaque a necessidade de maior divulgação das ações que deverão estar alinhadas aos propósitos institucionais.

Considerando a fundação teórica que enfatizou a questão da participação dos colaboradores no próprio processo de trabalho, utilizando-se da criatividade que lhes são inerentes, devem ser observadas as recomendações provindas dos próprios servidores:

"Elaborar um programa de capacitação onde os requisitos estejam incluídos: planejamento, tomada de decisão, solução de problemas, riscos e desafios, integração, agente de mudança e administrar conflitos."

"Ser atuante. Fazer seminários de avaliação, por grupos, seria bom para traçar um panorama dos recursos humanos que possuímos."

"Ter calendário definido; ter verbas destinadas."

"Questionamentos aos profissionais dos diversos setores sobre a necessidade, quantidade e qualidade dos treinamentos"

"O programa deverá contemplar processos de modernização na Administração Pública."

"Vincular uma especialização ou mestrado a uma complementação de gratificação desde que esta capacitação esteja realmente relacionada ao serviço executado, pelo período que for executado; criar Programa de Capacitação para áreas específicas de trabalho dos servidores, gratuitos (já que não se oferecem bolsas de estudos para TA), com flexibilização no horário de trabalho, a fim de se dedicarem com afinco aos estudos que estarão sendo realizados."

"Um programa de capacitação deve ser construído, principalmente, com cursos específicos sobre a área de atuação; ainda, com cursos básicos de administração, direito (administrativo e constitucional, principalmente), relações humanas e gerência, que possam contribuir para o bom desempenho das atividades exercidas."

"Treinamento de administração e gerenciamento para todos os ocupantes dessas funções deve ser um bom começo."

"Cada gerente deve fazer auto-análise de seu setor, ouvindo as necessidades dos operacionais; elaborar um programa coeso, contínuo, com a participação dos gerentes de todas as unidades."

"Depende do nível da equipe. Não acredito em pacotes fechados e conteúdos passados sem uma análise e crítica da cultura da Instituição, da conjuntura do País, do objetivo/missão, enfim, sem nenhum processo de discussão do que se tem o que se quer e aonde queremos chegar. O importante é investir no corpo gerencial e as necessidades aparecem a partir do momento em que sabemos o que queremos alcançar."

"Fazer um levantamento dos cargos de TA. De acordo com o diagnóstico encontrado tentar trabalhar em equipe para promover a integração e ter uma gestão participativa."

"Inicialmente, com uma apresentação geral de todos os processos propostos pela gestão e conhecimento dos projetos em andamento. Em seguida, é indispensável um conhecimento profundo da legislação federal, em todas as áreas abrangidas pela Instituição e os modelos gerenciais que mais se adequam à administração pública."

"Para os gestores, o ideal seria a criação de um Programa de Capacitação específico, focado na ampliação da visão gerencial. O estabelecimento de uma parceria entre uma empresa especializada em oferecimento de cursos focados na formação gerencial e a UFJF poderia ser uma maneira interessante de capacitar estes profissionais."

"Deve ser construído a partir do Planejamento Estratégico e amplamente discutido com a comunidade universitária."

"O Programa de Capacitação deverá abranger cursos tais como: Marketing, Planejamento Estratégico, Qualidade de Projetos, Gerência Participativa, princípios e objetivos de Gerência, mas, também, para áreas específicas (gerência de arquitetura...)."

"Cursos direcionados à qualificação do servidor dentro do perfil exigido para execução das atividades, capacitar e treinar gestores, pós-graduação, visitas técnicas de informação de normas de trabalho."

"Discussão mais ampla com todas as gerências para sondagem das necessidades e interesse das unidades e servidores. Motivação para trabalho com mais qualidade e conscientização."

"Parceria com unidades da própria IFE, intercâmbio com outras IFES e empresas particulares. Valorização e qualificação do ego humano, tratamento social e democrático dentro do contexto "Universidade".

"Criando uma Central de Demandas para as necessidades das Unidades. Premiando o TA por sua dedicação à Instituição".

"Ações que possam mostrar a sua importância na e para a Instituição, bem como o seu potencial enquanto profissional, levando-o a desejar e buscar alternativas para se aprimorar e se aperfeiçoar. Assim, ele terá uma maior possibilidade de se sentir realizado pessoal e profissionalmente."

"Política de complementação de gratificação vinculada ao aperfeiçoamento profissional, desde que seja, relacionado ao efetivo trabalho executado e permanência no cargo."

"As ações que poderiam ser implementadas são as que tenham um verdadeiro objetivo de capacitação, e não, simplesmente, ações estanques, que, na verdade, nada têm de capacitação, uma vez serem as mesmas, meramente, paliativas, pois que não se vinculam a um projeto institucional, salvo o programa que visa a redução do analfabetismo."

"Reuniões, da GCAP (Gerência de Capacitação) com os servidores, por setores ou Faculdades/Institutos, de forma a não se ter grupos muito heterogêneos ou muito numerosos."

"Trabalhar a conscientização dos deveres e direitos do TA e também a consciência da rapidez das mudanças em geral."

"Investir nos talentos, respeitar as diferenças, oferecer melhores condições de trabalho, de benefícios, ampliar os canais de informação e acima de tudo, resgatar a auto-estima dos trabalhadores. Promover encontros com os TA onde se possa integrar os profissionais."

"Ações que levem a acreditar em perspectivas, que a conjuntura atual leva a crer não existirem (um grande desafio)."

"Desenvolver uma Política de Capacitação mais participativa onde os TA possam sugerir a área mais importante para o desenvolvimento da capacitação."

"Melhorar as condições físicas de trabalho; oferecer programas, ressaltando a importância da capacitação; elaborar campanhas de esclarecimento, apresentando exemplos que justifiquem a necessidade dos cursos; Saber como recompensar aqueles que se capacitam, para que sirvam de espelho para aqueles que estão desmotivados."

"A partir de um programa de capacitação institucionalizado, e amplamente discutido, promover ações que despertem a auto-estima do servidor, discussões sobre a importância da capacitação técnica e campanhas efetivas de divulgação dos eventos."

"Mostrar ao TA os recursos destinados a capacitação. Distribuir esses recursos de forma justa. Fazer um calendário anual, sempre atualizado, dos cursos existentes no mercado, específicos para cada área."

"Liberação do servidor no Setor de modo que a equipe não fique sobrecarregada com a redistribuição das atividades, ou dar acesso à capacitação do servidor fora do horário de trabalho com ônus para a Instituição."

"Fazer uma pesquisa para identificar a demanda e aliar à necessidade e vocação da Instituição. Não desprezar trabalhos anteriores já realizados, levantamentos, pesquisas, planos, etc. Insistir com o TA sobre os benefícios que o conhecimento poderá trazer-lhe. Que eu saiba, existe um Projeto pronto, que poderia ser revisto e adequado. Por que não aproveitá-lo?"

"[...] que seja feito um estudo específico das reais necessidades de treinamento dos trabalhadores em seus locais de trabalho. E, a partir daí, proceder-se-á um planejamento e implementação de propostas que possam atender a essas demandas (cursos, palestras, seminários, etc.). [...] seja feita uma avaliação constante dos resultados destas ações na vida profissional do trabalhador e para a Instituição. Cabe lembrar que para desenvolver todo este trabalho é preciso que a UFJF disponha de recursos administrativos e financeiros para que os objetivos sejam de fato alcançados."

"[...] Capacitação à distância.

"[...] em primeiro lugar o Curso de relações humanas ajuda muito nos conflitos interpessoais que são objetos de grandes problemas nos diversos setores."

"[...] Capacitações conjuntas na própria universidade. Capacitar multiplicadores e fazer repasses para os demais gerentes afins. Entrosamento de aprendizado com trocas de experiências. Motivação para um trabalho bem feito, mesmo sendo pouco remunerado."

"Promover cursos de curta duração." "[...] criação de uma Política Continuada de Capacitação onde os servidores tenham oportunidade de explicitar suas necessidades e apresentar as demandas."

"[...] Levantar: o perfil do TA, suas reais necessidades de capacitação, seus anseios [...] descobrir a atividade que o torna FELIZ".

"Repensar o perfil do trabalhador e promover ações que possam motivá-lo para o trabalho, investindo sempre nas pessoas, bem como buscar satisfazer os interesses mútuos e descobrir formas de ampliarmos o comprometimento do trabalhador com a qualidade dos serviços prestados."

"Deveria haver primeiramente a tentativa de uma modificação na cultura geral do servidor mostrando seu verdadeiro papel junto a sociedade, qual seja, zelar , primar pelo produto final da Universidade que é a Educação."

"Procurar elevar o nível intelectual se possível de todos os TA. "[...] Provocar uma mudança no enfoque da capacitação, envolvendo outros setores da PRORH de forma a descobrir mecanismos de motivar os TA."

"Construção de um projeto que priorize a utilização dos recursos materiais e humanos da própria instituição e que preveja não só o treinamento para o trabalho, mas também o desenvolvimento de postura adequada à atual conjuntura"

"A universidade aproveitar os talentos já existente na instituição, e encaminhar os demais de acordo com cada especialidade. [...]Utilização do pessoal do próprio quadro como instrutores."

"[...]Tentar mobilizar o corpo docente da Instituição, como forma de baratear os custos, pois com certeza temos muitos talentos que poderão ser utilizados ao socializarem seus conhecimentos."

"[...] a Universidade deveria aproveitar o seu próprio quadro de talentos, uma vez ser a mesma uma Instituição de ensino, capacitadora, que coloca, no mercado de trabalho, profissionais altamente qualificados. Por que não ser criativa e investir na "prata da casa"?!"

"Conseguir mais recursos financeiros para a qualificação profissional", buscar recursos financeiros nas agências de fomento e ministério. Não discriminar TA e docentes."

"[...] Deixar de dizer sempre que não tem verba para cursos, diárias, inscrições em seminários etc. "

Com esta enumeração, pode-se esperar que sejam ampliadas as possibilidades de mudanças, que venham minimizar limitações, dificuldades pessoais-profissionais e institucionais.

Considera-se ainda relevante enfatizar que a continuidade desta proposta de modificação não deve ser restrita, conforme foi evidenciado aos servidores TA particularizados neste estudo, mas ter um caráter de totalidade, abrangendo o segmento com suas diversas estratificações, assim como docentes e demais trabalhadores da UFJF.

4.5. Recomendações para estudos futuros

Em primeiro lugar, considera-se de essencial importância que na UFJF sejam contemplados espaços para a discussão das indicações apresentadas pelos informantes como sugestões para a Instituição, que congregam a sua estruturação e funcionamento, os servidores e os agentes externos.

O presente trabalho apresenta-se como uma investigação pioneira no âmbito da UFJF, sobretudo se for considerado o universo da pesquisa: os servidores técnico-administrativos. O estudo ora realizado poderá ser continuado, enfocando a pergunta de pesquisa, ou seja, como está sendo percebida a capacitação do técnico-administrativo, porém, coletando informações junto aos demais servidores da

Instituição, composto por um universo de 1047 trabalhadores. A orientação de estudo voltada para os técnico-administrativos do quadro gerencial foi uma proposta metodológica, contudo, um estudo enfocando docentes e técnico-administrativos também poderá ser realizado no sentido de perceber as duas visões. Uma análise das atividades de capacitação realizadas por Unidade de lotação do servidor também pode indicar onde estão ocorrendo as principais falhas no processo de comunicação.

Em contrapartida, a mídia, vez por outra, divulga algo sobre a qualidade do atendimento dos servidores públicos, entretanto, no âmbito global da UFJF, ainda não foi feito um trabalho formal averiguando este aspecto. Desta forma, é oportuno recomendar que uma pesquisa referente ao nível de satisfação dos usuários da Universidade, englobando os alunos, servidores inativos e a própria comunidade, poderá ser interessante para captar problemas com qualidade de atendimento ou outros que possam ser trabalhados com capacitação.

Essas sugestões têm uma validação fundamental para estudos posteriores, uma vez que, conforme foi enfatizado na fundamentação teórica, a necessidade contemporânea é de investir no capital intelectual. A sociedade está numa fase em que a informatização, a globalização, as mudanças no mundo do trabalho, a redução do compromisso do aparato estatal, especialmente com suas instituições de ensino superior, vêm demandando a ampliação da qualificação dos trabalhadores.

Acredita-se que estudos posteriores podem complementar e expandir o que foi conseguido com esta investigação qualitativa, a qual, como um estudo de caso que particularizou uma parcela do segmento dos TA, os gerentes, na UFJF, precisa ser discutida em face dos resultados que foram alcançados.

Os estudos futuros precisam estar direcionados para o acompanhamento da produção teórica na área dos RH, singularizando os da esfera da administração federal.

As universidades públicas federais têm um espaço legitimado, que se traduz também na sua contribuição com a formação de quadros intelectuais necessários ao processo de desenvolvimento da civilização humana. Esse é um compromisso está inscrito para os segmentos que as integram, e que vem demandando investimentos para se qualificarem à altura da exigência nacional - ampliação dos direitos de acesso para a maioria da população aos bens e serviços públicos, ou seja, a riqueza nacional. Nesta riqueza está inscrito que a educação é um direito de todos e um

dever do Estado, uma prerrogativa da Constituição Federal de 1988. A capacitação profissional é uma das formas de acesso a este direito, incluindo o espaço das universidades federais.

5 CONCLUSÕES

A crescente demanda de RH humanos altamente qualificados para o desenvolvimento do sistema de ciência e tecnologia reforça o papel das universidades públicas como sendo de suma importância para o desenvolvimento nacional, ao tempo em que se torna evidente a necessidade de discussão do atual modelo de universidades públicas brasileiras.

A função pública da Universidade, com o livre exercício da docência, pesquisa e serviços à comunidade, deve ser mantida, coerentemente, no contexto das exigências educacionais e das necessidades de cultura e conhecimento da sociedade.

Para fazer frente a este desafio, torna-se premente que a universidade pública, possua, além de outros requisitos no que se refere a questões acadêmicas, um corpo de servidores TA estruturado e com capacidade e qualificação para atuar na prática da ação pública e administrativa, imprimindo eficiência e eficácia na prestação de serviços aos usuários internos e externos.

Desta forma, acredita-se que a capacitação de servidores públicos federais possa ser uma estratégia para alavancar este processo de melhoria contínua nas organizações públicas.

Com esta preocupação, o presente trabalho teve como centralidade as propostas inerentes à capacitação dos servidores públicos federais. Além disto, procurou discutir e analisar esta capacitação como um processo contínuo para o segmento dos TA. Neste sentido, cabe pontuar que o estudo foi realizado sobre a situação concreta da UFJF, que serve como referência para as outras instituições desta natureza.

Neste intuito, procurou-se efetuar uma fundamentação teórica que evidencia os pressupostos na gestão de pessoas, sinalizando-os no novo ambiente das organizações e do trabalho em face do mundo globalizado e da redução do espaço do aparato estatal. Também foram expostos aspectos básicos do referencial explicativo sobre a reforma na administração gerencial pública no Brasil, enfocando a capacitação como recurso estratégico. Além disto, retratou-se a política nacional

de capacitação do servidor público, procurando singularizar aspectos essenciais que contribuem para entendê-la no âmbito universitário.

Na seqüência, a UFJF foi apresentada, procurando condensar a trajetória histórica desta instituição; a configuração organizacional e o desenvolvimento das atividades de capacitação institucionais, seguida da análise sobre a capacitação do servidor técnico-administrativo, procurando focar desafios e perspectivas que podem contribuir para ampliar e expandir a qualificação dos seus profissionais.

Após a interpretação da pesquisa documental e de campo, pode-se concluir que, apesar de muitas atividades realizadas, principalmente se se considerar o foco na Educação de Jovens e Adultos, muito se tem ainda a fazer em prol da capacitação continuada dos TA.

A partir dos dados coletados na documentação e nos depoimentos, pode-se perceber que o caminho para a satisfação dos anseios dos TA ainda está no seu início. Esclarece-se ainda que na Universidade estudada foi reconhecida a importância da criação e do funcionamento da PRORH, na sua totalidade e nos seus vínculos internos e externos.

A experiência da PRORH na condução do processo de capacitação também se verifica nas dificuldades, não só com relação às verbas para capacitação, mas também às condições de trabalho, como equipamentos, entraves burocráticos, problemas de comunicação aliados à necessidade de ser trabalhada a auto-estima dos servidores. Entretanto, em meio a um quadro de não muita motivação, foi possível identificar, no decorrer da pesquisa e através de conversas informais com os envolvidos, a esperança por parte dos TA no sentido de acreditar nas mudanças. Alguns servidores sinalizaram que querem continuar o diálogo, em decorrência do questionário respondido, no sentido de colocar em prática, ajudando com projetos, a implantação de mudanças proativas.

Neste propósito, cabe mencionar que a experiência em efetuar a pesquisa tornou-se gratificante e enriquecedora ao ter proporcionado uma maior aproximação entre TA, ainda pouco conscientes e articulados no sentido de internalizar que, unidos, possuem força e capacidade para o bom encaminhamento das ações da Universidade.

Observou-se que, em meio ao prazo para as respostas do questionário, teve-se a oportunidade de vivenciar momentos de ricas discussões e expectativas dos servidores que esperam, almejam, urgem por mudanças, visando à ampliação das

ações e os benefícios da capacitação. A administração contemporânea valoriza e muito a participação dos colaboradores nas organizações e é chegado o momento de se explorar mais as sugestões dos trabalhadores da Universidade.

Os períodos de turbulência vivenciados podem promover movimentos profundos de renovação e propostas inovadoras e concretas. Necessário se faz ampliar este debate na comunidade universitária, com a união de docentes, TA, discentes e usuários externos no sentido de produzir a sinergia necessária para que as mudanças ocorram. Assim, com o apoio, colaboração e cooperação dos diversos segmentos internos e dos usuários externos, pode-se esperar a conquista da ampliação do espaço da UFJF no que tange aos ideais da reforma gerencial. Essa ampliação sinaliza também a discussão e negociação com o aparato estatal de maneira realista, considerando as mudanças contemporâneas que estão ocorrendo no mundo do trabalho.

A literatura que retrata, especificamente, as funções e o papel dos servidores TA nas universidades federais tem seu contributo, mas está demandando expansão de conceitos, de referências que possam fazer frente às publicações do próprio governo federal e de organizações adjacentes. Nesta dimensão é que reforça-se a defesa do investimento no segmento dos TA para que seja viabilizada a reflexão de TUBINO (1997, p. 56) sobre as questões da Universidade, Qualidade e Avaliação, em que se recomenda às reitorias estudarem "medidas que venham melhorar as condições de valorização do pessoal administrativo".

Oportuno se faz mencionar também que uma das pré-condições essenciais para um verdadeiro e efetivo processo de capacitação continuada refere-se à elaboração de um modelo realista de carreira que estabeleça clara associação entre qualificação, produtividade e excelência no trato com usuários internos e externos e, por outra parte, progressão na hierarquia e melhoria salarial. Também se fazem necessários o estabelecimento de metas de desempenho e de processo de avaliação com relação aos servidores e institucional; descentralização da execução, maior autonomia aos gerentes, distribuição de recursos condizentes com a avaliação de projetos futuros e de desempenho passado, conforme critérios objetivos, transparentes e de domínio público.

Enquanto algumas ações ainda estão eminentemente centradas no governo federal - como a criação de carreiras -, outras podem ser desenvolvidas valorizando-se a criatividade, competência e priorização de ações na UFJF.

Considera-se e reforça-se que implantar capacitação continuada e avaliação é uma via de mão dupla. E é agindo nesta direção que se espera que a UFJF se prepare para não ser surpreendida com a aprovação e implementação do plano de carreira. Em face desta possibilidade, a UFJF precisa urgentemente capacitar profissionais, inclusive para que as diretrizes políticas de avaliação sejam implantadas. Estas exigem uma cultura responsável, ética, comprometida e com instâncias legítimas e transparentes, gerenciadas por profissionais de reconhecida competência, que assumam a responsabilidade de avaliar, incentivar e desenvolver.

Em consonância com as observações acima e após a valiosa colaboração do corpo gerencial da Instituição, principalmente daqueles que participaram ao responder o questionário, foram apresentadas recomendações. Estas visam à adoção de mecanismos estratégicos, sejam atividades de desenvolvimento gerencial, atividades diversas de capacitação profissional nos diversos cargos que, uma vez colocadas em prática, podem contribuir para o redimensionamento do processo de capacitação do TA.

Observa-se que, com os resultados obtidos, os objetivos gerais e específicos deste estudo foram alcançados. Entretanto, o presente trabalho não pretendeu, em nenhum momento, exaurir o assunto, mas deixar subsídios para que a discussão e prática, no meio universitário, seja estimulada e ampliada. O tema exposto é de fundamental relevância para a Instituição, pois a pesquisa possui aplicação prática à organização estudada, podendo se tornar uma oportunidade de retroalimentação com informações ricas para a implementação de um verdadeiro "processo" de capacitação continuada na UFJF.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes, MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo: FGV, 33 (2): 12-24. mar./abr., 1993.

ALVES FILHO, Antonio. Pessoas na organização: fatores de produção ou fonte de poder estratégico? **Revista de ciências da administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001, p. 17-26.

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

AXELROD, Beth. HANDFIELD-JONES, Helen, MICHAELS, Ed. A New game plan for C players. **Harvard Business Review**. Jan. 2002 - p. 80 a 88. England

BERNARDI, Maria Amália. O capital humano. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, p. 123-131, 22 out.1997.

BOGDAN, Roberto C., BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal : Porto, 1994.

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. A nova política de recursos humanos. **Cadernos MARE**, Brasília: MARE, caderno 11, 1998.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. Modernizando o Estado: política nacional de capacitação valoriza servidores. **Reforma Gerencial**, Brasília: MARE, n. 3, set./1998, p. 15-20.(b)

CAPELLA, Luiz Carlos de Almeida. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação - SIFAC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MOG, Brasília, 17.12.2001 - 14h. (Luiz Carlos de Almeida Capella - Secretário de Recursos Humanos - Governo Federal).

CAPUANO, Ethel Airton. Redução de quadros será acompanhada por maior qualificação. In: **Reforma Gerencial**. Brasília: MARE, n. 0, mar./1998, p. 27.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, SPINK, Peter. (Coords). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. IN: BOOG, Gustavo G (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books ao Brasil, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1 .São Paulo: Pioneira, 2002.

CASTANHEIRA, Joaquim. A escada está na horizontal. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, p. 86-88, 29 set. 1993.

_____. Como saber quem merece o ouro. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, p. 94-97, 07 jun. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

_____. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999 (a).

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como incrementar talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999 (b).

COHEN, David. Já quebrou seu paradigma hoje? **Revista Exame**, São Paulo: Ed. Abril, s.p. 3 nov. 1999.

COSTA, Aécio Alves da. Novas Tendências do Treinamento. **RAP. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, out. dez/1994. p. 119-129.

COSTIN, Cláudia. Quem se lembra do Barnabé? Reflexões sobre o setor público. **Revista Você s.a.**, São Paulo: Ed. Abril, p. 48. Jan. 2002.

_____. Entrevista: A profissionalização começa com o fim da tutela do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. **Reforma Gerencial**. Brasília: MARE, nº 2, p.23-26, jul.1998.

CURADO, Isabela Baleeiro, PEREIRA FILHO, João Luiz, WOOD JR, Thomaz. **A gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo**. Série Linhas de Pesquisa. São Paulo: SENAC, 1995.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos. Uma visão holística. Perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAVENPORT. Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998

DRUCKER, Peter F. They're Not Employees, They're People. **Harvard Business Review**. Fev. 2002 - p. 70 a 77. England.

FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1992.

FARIA, Lêda Maria Chaves. LOUREIRO, Mara de Mendonça. **A importância dos recursos humanos para as universidades no ano 2000: A Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, UFJF e Fundação João Pinheiro, 1996. (Monografia de especialização em Gestão Pública Integrada) UFJF e Fundação João Pinheiro.

FARIAS, Pedro César Lima de. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação - SIFAC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MOG, Brasília, 17.12.2001 - 14h. (Pedro César Lima de Farias - Secretário Executivo Adjunto do MOG- Governo Federal).

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de competências. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

GARCIA, Adriana. Os benefícios estão cada vez mais flexíveis. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, p. 54-56, 13 jan. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos. Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, Dante Girardi. Novo perfil da área de recursos humanos. **Revista de ciências da administração**. Florianópolis: UFSC, ano 3, n. 5, p. 8-16, mar. 2001.

GOMES, Maria Tereza. Pifado. O que você pode fazer contra o estresse. **Revista Exame**. São Paulo, p. 76-78, 15 jan.1997.

JANESICK, Valerie J. The dance of qualitative research design, metaphior, methodolatry and meaning. In: **Handbook of qualitative research**. London : Sage Publication, 1994, p. 209-219.

KETTL, Donald. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, SPINK, Peter. (Coords). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEVINE. David. M. et al. **Estatística: teoria e aplicações** - usando Microsoft Excel em Português. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LEVY. Evelyn. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação - SIFAC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 17.12.2001- 14h. (Evelyn Levy - Secretaria de Gestão do MOG - Governo Federal).

MALVEZZI. Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo. 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. p. 15-34.

MARKONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001

MARTINS, Humberto Falcão. Rumo a uma nova gestão pública. **Reforma Gerencial**. DF Brasília: MARE, n.1, mai./1998, p. 22-22.

MAZZUCCO, Geórgia Damiani. ROCHA, Vanessa de Queiros. A importância dos valores nas novas formas organizacionais. **Revista de ciências da administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001, p. 63-76.

MENDONÇA, Adriana Lima. **Relatório de estágio supervisionado**. Juiz de Fora: UFJF, 2000. (Monografia - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Economia e Administração, Curso de Administração).

MENEGASSO, Maria Ester, SALM, José Francisco. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de ciências da administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001, p. 27-35.

MOGGI, Jair. Processos de Mudança. In: BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

MONTEIRO. José A. **Qualidade total no serviço público. Questionamentos e Recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming**. Brasília: QA&T Consultores Associados Ltda, 1991.

MOURA, Ana Rita de Macedo. CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Libere sua competência: transformando a angústia existencial em energia motivacional e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH Nacional, 1999.

NETZ, Clayton. Não rasque dinheiro. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, p. 123-132, 03 jun.1998.

OLIVEIRA, Josane Gomes Weber, MARQUES, Sônia Mara. **Importância dos programas de integração para o serviço público: uma análise da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**. Juiz de Fora: Faculdade Machado Sobrinho/Prisma Grupo de Ação Empresarial, 1996. (Monografia - Curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos, Faculdade Machado Sobrinho/Prisma Grupo de Ação Empresarial).

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos. Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma para ficar na história. In: **Reforma Gerencial**. Brasília: MARE, n. 0, mar./1998, p. 21-24.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, SPINK, Peter. (Coords). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PERROT, Bruce E. **Long Range Planning. Managing Strategic Issues in the Public Service**. Copyright Elsevier Science Ltd. Printed in Great Britain. v. 29, n. 4., p. 337-345, 1996.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica**. 5 ed. São Paulo: LTr, 1991.

REVISTA EM VOGA. ano XVIII nº. 158. Juiz de Fora, mai. 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração. Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica. Guia para eficiência nos estudos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SARMENTO, Diva Chaves, LACERDA, Guilherme Narciso de. Dilemas e Conflitos na Universidade: o caso da UFJF. **Compêndios PROAD/UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 1987.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed rev. atual. Florianópolis: Laboratórios de ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA, Mauro. Firmes e fortes como sempre. **Guia Exame 2001 – 100 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Ed. Abril, p. 18-23, 2001.

SPIEGEL, Murray Rapl. **Estatística** (Coleção Schaum), 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, K.S.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. London : Sage Publication, 1994, p. 236-247.

STEWART. Thomas A. **Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy, REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial. Tendências e desafios. Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TEIXEIRA, Hélio Janny, SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a gestão pública: uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho**. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda, 1995.

THIOLLENT , Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON JR, Arthur A . STRICKLAND III A . J. **Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TUBINO, Manoel José Gomes. **Universidade, Qualidade e Avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Estatuto** (aprovado pelo Conselho Universitário) Juiz de Fora: UFJF, 29 de fev.1986.

_____.**Resolução nº 23/94. Alteração do Estatuto da UFJF** (aprovado pelo Conselho Universitário) Juiz de Fora: UFJF, 28 set.1994.

_____.**Instrução Normativa 001/97 -PROEN. Catálogo de Cursos de Pós-Graduação**. Juiz de Fora: UFJF, 1997.

_____.Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Planejamento Estratégico Participativo**. Juiz de Fora: UFJF, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Instrução Normativa Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos estudantis. A política de Recursos Humanos na Universidade. **Documentos PRHAE**, Curitiba: UFPR, s. d.

VASSALO, Cláudia. Você precisa ouvir algumas verdades. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, p. 48-49, 31 jul.1996.

VIEIRA, Elio. **Recursos Humanos. Uma abordagem Interativa**. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1994.

WILLIANS, Anderson Sweeney. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

WOOD JR, Thomaz. Coord. **Mudança organizacional. Aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

7 APÊNDICES

7.1 APÊNDICE 01 - Correspondência enviada aos TA selecionados

Juiz de Fora, 26 de junho de 2002

Prezado(a) Servidor Técnico-Administrativo/TA - UFJF

Estou me apresentando para *você*, como uma servidora do quadro técnico-administrativo que, na UFJF, vem trabalhando na Gerência de Capacitação/PRORH.

Informo para *você* que estou finalizando o Curso de Mestrado em Engenharia de Produção-UFSC, que assumi como uma das alternativas de ampliar meus conhecimentos, tendo o propósito de continuar e de expandir minha responsabilidade com sugestões e alternativas para o aprimoramento da qualificação profissional do TA, na UFJF.

Apresento a *você* uma solicitação, pois sua contribuição é extremamente necessária para a finalização da minha dissertação sobre o **Processo de Capacitação do Técnico-Administrativo da UFJF**.

Preciso da sua prestimosa colaboração e reconhecimento que *você* pode contribuir, respondendo ao formulário anexo, com a certeza de que:

- *você* não precisa se identificar;
- informe livremente o que *você* pensa;
- *você* pode encaminhar as respostas, até o dia **04 de julho de 2002 (quinta-feira)**;
- *você* pode responder no formulário ou digitar nos campos próprios no disquete, utilizando letra time new roman, tamanho 12, espaçamento 1,5 (anexo);
- para o encaminhamento das respostas *você* tem o envelope (anexo);
- *você* terá acesso aos resultados da pesquisa por meio de um informe;
- se *você* tiver alguma dúvida e/ou precisar de esclarecimento, utilize o telefone ou e-mail abaixo;
- reafirmo que *você* é fundamental neste estudo que estou finalizando;
- espero que para *você* esta contribuição seja valiosa também.

Expresso o meu agradecimento e a minha gratidão, pois a sua contribuição tem um significado especial para o trabalho que estou finalizando.

Atenciosamente,

Sônia Mara Marques-
tel 3229-3931-sonimara@ cfap.ufjf.br

7.2 APÊNDICE 02 - Formulário Aplicado aos TA Selecionados

Processo de Capacitação do TA da UFJF, a partir de 1999

1 - Identificação

Nome:

Função que exerce como gerente

Local de trabalho na UFJF

1.1 - Dados adicionais

Sexo.....

Idade.....

Instrução.....

Formação profissional (incluir o ano).....

Funções já exercidas na UFJF.....

2 - Visão do Servidor Técnico-Administrativo

2.1 – Qual a imagem que os usuários da UFJF têm do TA na instituição?

2.2 – Qual o papel desempenhado pelo TA no contexto da UFJF?

2.3 – Quais as habilidades que o TA precisa desenvolver ou aprimorar no seu trabalho?

2.4 – Como você percebe a relação entre sua função e seus serviços com os demais setores da UFJF?

_____ muito clara _____ clara _____ mais ou menos clara _____ não está clara

2.5 - Na sua condição de gerente de um dos serviços prestados pela UFJF, como você relaciona um processo contínuo de capacitação com as

outras ações referentes à gestão de pessoas como: avaliação de desempenho, sistema de remuneração etc.

- 2.6** - Qual a sua visão sobre o perfil exigido pela sociedade, para o profissional que assume um cargo de gerência numa instituição, como a UFJF?

3. Modalidades de Capacitação do TA na UFJF

- 3.1** - Como foi que você ingressou na função de gerência de um dos serviços prestados pela UFJF?

- 3.2** - Você participou de algum processo de capacitação a partir do momento em que assumiu uma função de gerência na UFJF? (responda sim ou não e justifique).

- 3.3** - Se a resposta à questão anterior foi positiva, esclareça - Qual(is) modalidades(s) de capacitação você teve acesso para assumir uma função de gerência na UFJF?

- 3.4** - Como você se percebe enquanto responsável pelo desempenho de uma função de gerência na UFJF?

- 3.5** - Indique as principais razões que prejudicaram o desempenho da função de gerente, após o retorno de uma capacitação.

___ falta de instrumento de trabalho

___ desatualização do grupo de trabalho

___ a capacitação não manteve ligação com a função exercida por você

___ outra:

- 3.6** - Quais as dificuldades e as facilidades que você encontra para desempenhar sua função de gerência na UFJF?

- 3.7** - Você tem conhecimento das formas de capacitação para o TA oferecidas pela UFJF, a partir de 1999. Em caso afirmativo, manifeste sua opinião; esclareça como tomou conhecimento, informe se lhe foi oferecida oportunidade de participação, se seus colaboradores tomaram conhecimento.

- 3.8** - Quais os desafios, para você, enfrentados pela UFJF no processo de capacitação do TA?

4 - Perspectivas de Capacitação do TA na UFJF

- 4.1** - Quais as ações que poderiam ser implementadas para envolver, motivar o TA no seu próprio processo de capacitação profissional?
- 4.2** - Como deve ser construído um Programa de capacitação para os profissionais, como você, que ocupam a função de gerência na UFJF?
- 4.3** - Quais as sugestões que você apresenta à UFJF para a capacitação do TA?
- 4.4** - Quais as limitações que a UFJF tem para criar, manter e avaliar um programa de capacitação do TA?

Obs.: este espaço é reservado para você se manifestar, podendo registrar o seu posicionamento sobre algum aspecto que não foi abordado no formulário.

Obrigada pela sua participação.

Sônia Mara Marques.