

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

FÁTIMA TERESINHA RODRIGUES PINHEIRO

**A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PAMPA (UNIPAMPA).**

**São Borja
2018**

FÁTIMA TERESINHA RODRIGUES PINHEIRO

**A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PAMPA (UNIPAMPA).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Thiago da Silva Sampaio

**São Borja
2018**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

P654p Pinheiro, Fátima Teresinha Rodrigues

A política pública de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em educação (TAES) da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) / Fátima Teresinha Rodrigues Pinheiro.

127 p.

Dissertação (Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa, MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, 2018.

"Orientação: Thiago da Silva Sampaio".

1. Capacitação de pessoal. 2. Gestão de pessoas. 3. Políticas públicas. 4. Setor público. 5. Qualificação de pessoal. I. Título.

FÁTIMA TERESINHA RODRIGUES PINHEIRO

A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA).

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Políticas Públicas.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 22 de junho de 2018.

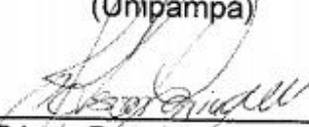
Banca examinadora:



Prof. Dr. Thiago da Silva Sampaio
Orientador
(Unipampa)



Prof. Dr. Ronaldo Bernardino Colvero
(Unipampa)



Prof. Dr. Edson Romário Monteiro Paniagua
(Unipampa)

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, criador de todas as coisas.

Aos meus pais: Teresa Chamorra Rodrigues e João Estevão dos Santos Rodrigues.

Ao meu esposo Jairo Saucedo Pinheiro, aos meus filhos Pablo Rodrigues Pinheiro e Paula Beatriz Rodrigues Pinheiro.

Aos meus professores do Mestrado em Políticas Públicas: Thiago Sampaio (meu orientador), Ronaldo Colvero, Muriel Pinto, Susana Cesco, Angela Gomes, Davide Carbonai, Cláudio Damin e Augusto Clemente.

Aos colegas do curso.

Aos colegas de trabalho (técnicos e docentes) que contribuíram para essa pesquisa.

RESUMO

A dissertação foi elaborada no Mestrado Profissional em Políticas Públicas (PPGPP) do Campus São Borja da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Nas últimas décadas, o Governo Federal instituiu uma série de dispositivos legais normatizando o desenvolvimento de pessoal, com a intenção de aperfeiçoar o seu quadro de servidores. O Decreto nº 5.707/06 regulamentou a implantação de políticas para o desenvolvimento da administração pública federal, especialmente no conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Estritamente na conjuntura das IFES, uma estrutura legal foi regulamentada para orientar a gestão de pessoas que sentiu a necessidade de implantação de uma política para o desenvolvimento da carreira dos servidores. Baseado nisso, decidimos que o objetivo geral seria o de analisar as políticas de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em educação (TAES) da UNIPAMPA. E os objetivos específicos: 1) Caracterizar e identificar os processos e os instrumentos utilizados na capacitação e qualificação dos TAES da UNIPAMPA; 2) Analisar a gestão de pessoal e sua relação com a capacitação e qualificação dos servidores TAES, tendo por base a teoria relacionada, verificando sua eficácia e as contribuições que poderão trazer ao processo de gestão da universidade; 3) Propor melhorias na capacitação e qualificação dos servidores, para contribuir na tomada de decisões de seus gestores. As referências teóricas abordaram uma conceituação das teorias de motivação, capacitação e qualificação de pessoal e o contexto legal da gestão de pessoas nas organizações públicas. O estudo, de natureza exploratória, quantitativa e qualitativa, utilizou o método de estudo de caso. Para alcançarmos os objetivos propostos, além das pesquisas bibliográfica e documental, realizamos uma pesquisa junto a categoria dos técnicos, com uma amostragem probabilística estratificada, levando em conta 10% de todas as unidades (10 campi, 7 pró-reitorias e a reitoria), com a aplicação de questionários fechados enviados aos técnicos das unidades acadêmicas mencionadas e questionários abertos, ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e ao Coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas (NUDEPE). Logo após analisarmos os dados recebidos, pode-se ter uma ideia da percepção destes sobre os cursos de capacitação de pessoal oferecidos as unidades e quais pontos são positivos ou não atendem a maior parte das necessidades dos servidores. Com relação à qualificação de pessoal não foi possível uma análise mais apurada, em razão de existir uma lacuna, não foi possível acessar estas informações, impossibilitando questionar os afastados para qualificação.

Palavras-Chave: Capacitação de pessoal; gestão de pessoas; políticas públicas; setor público, qualificação de pessoal.

ABSTRACT

The dissertation was developed in the Professional Masters in Public Policies (PPGPP) of São Borja Campus of the Federal University of Pampa (UNIPAMPA). The last decades, the Federal Government institute a series of legal dispositions regulating the development of personnel, with an intention to perfect its staff of servers. Decree nº 5.707 / 06 has the mission of publishing the federal federal federation, especially in the Federal Institutions of Higher Education (IFES). Strictly at the IFES meeting, a legal framework was regulated to guide the management of people facing the need for a career development policy for servers. That is the serial analysis of the governing governance and advisory in the education (TAES) of the UNIPAMPA. The specific objectives are: 1) To characterize and identify the processes and instruments used in the training and classification of UNIPAMPA TAES; 2) Analyzing their management and their relationship with the capacity and position of TAES subordinates, based on a related theory, checking their scholarship and how they gave rise to the university management process; 3) Provide training and management of servers, to assist in the decision making of their managers. The theoretical references approached the conceptualization of theories of motivation, capacity and qualification of personnel and context. The exploratory, quantitative and qualitative study uses the case study method. In order to reach the proposed objectives, in addition to bibliographical and documentary research, we carried out a survey together with the category of technicians, with stratified probabilistic sampling, taking into account 10% of all units (10 campuses, 7 deactors and the rectory), with the application of closed questionnaires sent to the technicians of the mentioned academic units and open questionnaires, the Pro-Rector of People Management and the Coordinator of the Nucleus of People Development (NUDEPE). Soon after analyzing the data received, one can get an idea of the perception of these about the training courses of personnel offered the units and which points are positive or do not meet most of the needs of the servers. With regard to the qualification of personnel was not possible a more accurate analysis, because of a gap, it was not possible to access this information, making it impossible to question the retired for qualification.

Keywords: Training of personnel; people management; public policy; public sector, qualification of personnel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs) do RS/2015	18
Figura 2 – Mapa das Mesorregiões Diferenciadas	19
Figura 3 – Organograma da UNIPAMPA	30
Figura 4 – Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEPE)	31
Figura 5 – Nível de Escolaridade dos TAES	44
Figura 6 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow	53
Figura 7 – Outra versão da Hierarquia das Necessidades de Maslow	55
Figura 8 – Modelo de Vroom	56
Figura 9 – Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados	59
Figura 10 – As três forças básicas	61
Figura 11- Modelo das expectativas de Vroom	63
Figura 12 - Processos básicos de Gestão de Pessoas	72
Figura 13 - Processos de planejamento das ações de capacitação e qualificação dos TAES	73
Figura 14 - Calculadora online.	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número ¹ de instituições de educação superior, por categoria administrativa – Brasil – 2013-2015.	21
Tabela 2 – Dados por campus dos alunos em graduação e pós-graduação.	24
Tabela 3 – Dados por campus dos alunos da pós-graduação.	24
Tabela 4 – Carga horária para Progressão por Capacitação Profissional.....	25
Tabela 5 – Percentual de incentivo à qualificação	28
Tabela 6 – Quantitativo de TAES - Período 2015 a 2018.	31
Tabela 7 – Número de cursos ofertados e servidores beneficiados no período de 2010 a 2017.	36
Tabela 8 – Servidores da UNIPAMPA atualizados em 23/03/2018.....	87
Tabela 8 – Cargos: Nível de Classificação “E”	89
Tabela 9 – Afastamentos para Qualificação dos TAES (2013 a 2018)	100
Tabela 10 – Fatores que influenciam no trabalho, por ordem de importância.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxas anuais de crescimento de matrículas (%)	21
Gráfico 2 – Participantes da pesquisa.....	92
Gráfico 3 – Evolução dos TAES – 2012 A 2017	92
Gráfico 4 – Participantes por nível de cargo e de capacitação (nível D)	93
Gráfico 5 – Participantes por nível de cargo e de capacitação (nível E)	93
Gráfico 6 – Faixa Etária dos TAES que participaram da pesquisa.....	94
Gráfico 7 – Gênero dos TAES participantes da pesquisa	94
Gráfico 8 – Nível de Interesse de Participar em Cursos de Capacitação	96
Gráfico 9 – Motivação para fazer cursos de capacitação.....	96
Gráfico 10 – Divulgação dos cursos de capacitação na UNIPAMPA	97
Gráfico 11 – Utilização dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho	97
Gráfico 12 – Nível Educacional dos TAES que participaram da pesquisa	98
Gráfico 13 – Nível Educacional dos TAES da UNIPAMPA	99
Gráfico 14 – - Incentivo da chefia quanto à participação nos cursos oferecidos pela UNIPAMPA.....	102
Gráfico 15 – Oportunidades para desenvolvimento profissional na UNIPAMPA.....	102
Gráfico 16 – Fatores que influenciam no trabalho, por ordem de importância	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estatísticas Gerais da Educação Superior no Brasil (2016)	23
Quadro 2 - Eventos e número de participantes em 2010	36
Quadro 3 - Eventos e número de participantes em 2011	38
Quadro 4 - Eventos e número de participantes em 2012	39
Quadro 5 - Eventos e número de participantes em 2013	39
Quadro 6 - Eventos e número de participantes em 2014	40
Quadro 7 - Eventos e número de participantes em 2015	41
Quadro 8 - Eventos e número de participantes em 2016	42
Quadro 9 - Eventos e número de participantes em 2017	43
Quadro 10 - Concepções do homem segundo as teorias organizacionais	57
Quadro 11 - Total de cargos por nível de classificação: ocupados e vagos.....	89
Quadro 12 - Cargos: Nível de Classificação “D”	90
Quadro 13 - Cargos: Nível de Classificação “E”	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema e problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 - Procedimentos metodológicos	16
1.5 - Composição do estudo.....	17
2 O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA).....	17
2.1 Recorte espacial	17
2.2 As políticas públicas e de educação no Brasil.....	20
2.3 A política de capacitação e qualificação do governo federal.....	25
2.4 A estrutura administrativa da UNIPAMPA.....	29
2.4.1 Coordenadoria de Administração de Pessoal	31
2.4.2 Coordenadoria de Gestão de Carreiras.....	31
2.4.3 Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor	32
2.5 A capacitação e qualificação dos servidores na UNIPAMPA	34
2.6 A capacitação e a qualificação na UNIPAMPA em dados.....	35
2.7 Elementos de investigação	44
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TAES	48
3.1 Linhas de análise	49
3.2 Motivação: seus conceitos.....	49
3.3 Teorias de motivação.....	51
3.3.1 Teoria das necessidades de Abraham Maslow	51
3.3.2 A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.....	57
3.3.3 Teoria das Expectativas de Victor Vroom	60
3.4 A qualificação de pessoal.....	64
3.5 A capacitação de pessoal.....	67
3.6 O planejamento das ações de capacitação e de qualificação.....	68
3.7 Aplicação das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação.....	77
4 METODOLOGIA UTILIZADA	84

4.1 Universo e amostra	85
4.2 Análise dos dados obtidos.....	88
4.3 Resultados e discussões.....	88
4.4 Perfil dos TAES pesquisados	89
4.5 Visão dos TAES sobre a capacitação e qualificação na UNIPAMPA.....	93
4.6 Percepção dos gestores sobre a capacitação e qualificação	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICES	118

1 INTRODUÇÃO.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Atualmente, a capacitação e qualificação do servidor público têm merecido muito destaque no âmbito do serviço público federal, quer em razão de uma economia globalizada, que requer pessoas com novos conhecimentos profissionais e competências ou pelos impactos financeiros e de eficiência do serviço ofertado à população.

O Governo Federal, através das muitas medidas para enfrentar a crise econômica dos últimos anos, tem reduzido às vagas das instituições de ensino superior. Diante disso, para manter o quadro de pessoal nos órgãos públicos, tornou-se fundamental a existência de políticas públicas para evitar a saída de pessoas eficazes que, por insatisfação no seu trabalho pela impossibilidade de plena realização na carreira, levam consigo todo o rol de experiência adquirido durante o tempo em que serviu a determinado órgão. Por isso, percebe-se a necessidade de atender aos anseios do servidor público no sentido de permitir que ele chegue ao final de sua carreira realizado e satisfeito com a escolha profissional. Desse modo, tal profissional estará contaminando o ambiente de trabalho com doses maciças de zelo, dedicação e experiência.

A constante busca pela otimização dos recursos públicos, cada vez mais escassos, aliada a procura da qualidade na prestação de seus serviços leva a administração a compreender que a qualificação dos servidores, feita de modo eficiente, permite vislumbrar e aproximar esses dois propósitos: fazer mais com menos sem prejudicar o serviço ofertado.

Deste modo, surgiram os seguintes questionamentos: Qual a melhor política pública que deverá ser utilizada na UNIPAMPA para a capacitação e qualificação? Os gestores conhecem o nível de capacitação e qualificação dos servidores? Como sensibilizar os gestores e capacitá-los para que percebam como é importante motivar os seus subordinados a terem uma capacitação continuada? Os cursos de capacitação e qualificação atualmente ofertados pela UNIPAMPA estão de acordo com a necessidade dos servidores? Quais as melhorias que são indispensáveis a atual política de capacitação e qualificação usadas pela gestão de pessoal da

UNIPAMPA? Responder esses questionamentos poderá lançar novas luzes e um novo olhar a respeito da qualificação dos servidores, dirimindo dúvidas e orientando novos caminhos aos envolvidos.

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo Geral: Analisar a política de capacitação dos técnico-administrativos em educação (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Com os objetivos específicos, busca-se:

1) Identificar os processos e os instrumentos de capacitação e qualificação dos TAES da UNIPAMPA, através da análise estatística dos dados levantados pela aplicação de questionário criado para este fim aplicado entre gestores e servidores técnico-administrativos;

2) Sugerir e propor melhorias na capacitação e qualificação dos TAES da UNIPAMPA.

1.3 Justificativa

Ante o exposto, justifica-se a necessidade de desenvolver uma análise da política pública de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em educação (TAES), com relação aos programas utilizados na UNIPAMPA, para verificar quais as reais necessidades e quais os instrumentos de capacitação e qualificação melhor que respondem aos anseios da categoria. A gestão de pessoal aliada ao estudo das políticas de capacitação e qualificação possibilita estabelecer procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando quando e onde interferir para que os TAES, como um todo, possam se sentir estimulados a permanecerem na universidade. Trata-se de uma questão importante para a sociedade porque permitirá, entre outros dados relevantes, conhecer a eficácia com

que estão sendo aplicados os recursos públicos. Além disso, acrescenta-se o fato que o resultado deste estudo irá possibilitar aos gestores uma visão mais clara da estrutura de capacitação de pessoal vigente.

Sabe-se que a falta de uma política voltada para as pessoas, leva à desmotivação, baixos índices de produtividade, falta de comprometimento, insatisfação e altos índices de rotatividade de pessoal, que por sua vez ocasionam gastos que não possibilitam retorno positivo ao capital público investido. Por isso, o modo de combater esses gargalos está na forma como a instituição vê e cuida da formação e qualificação dos seus servidores.

Na expectativa de reverter os fatores negativos e suprir as deficiências existentes na relação trabalhador/empresa que se propõe esse estudo da análise das políticas públicas de capacitação e qualificação, baseando-se na experiência e expectativa dos TAES e gestores que colaboraram para esse trabalho, permitindo que colhêssemos um panorama da temática deste trabalho.

1.4 - Procedimentos metodológicos

Esse trabalho começou com a pesquisa bibliográfica de diversos autores que tratam do tema exposto, através da consulta em livros, artigos, dissertações, leis, decretos. A pesquisa foi desenvolvida: 1) quanto à abordagem: quali- quantitativa (Gil, 2007); 2) quanto à natureza: básica (Gil, 2007); 3) quanto aos objetivos: exploratória (Gil, 2007); 4) quanto aos procedimentos: estudo de caso (Yin, 2005).

Utilizamos o método probabilístico por amostragem estratificada, por meio da aplicação de questionário fechado enviado por e-mail institucional a 10% dos TAES, possibilitando a mensuração da variável capacitação e qualificação dos entrevistados, mediante treze perguntas que exigiram uma resposta, dentre as possibilidades propostas.

Nesse instrumento foram consideradas questões voltadas à capacitação e qualificação no trabalho segundo a visão dos TAES (Apêndice A) e de um questionário (Apêndice B), enviado por e-mail, para os gestores, buscando aferir o que pensam sobre o assunto proposto. Ao Coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) foi encaminhado, por e-mail, um questionário (Apêndice D) visando compreender como funciona o setor, se tem

planejamento e ou participação dos gestores e TAES na escolha dos cursos ofertados anualmente por eles. Os dados levantados foram tabulados e analisados estatisticamente possibilitando, assim, a identificação do nível de capacitação e qualificação dos servidores.

1.5 - Composição do estudo

O presente trabalho compreende quatro capítulos definidos e interligados da seguinte forma:

O primeiro capítulo é composto pela introdução, onde é apresentado o tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos a serem atingidos, a justificativa e procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste trabalho e a sua composição.

O segundo capítulo, contém o recorte espacial, aspectos gerais e conceituais, sobre políticas públicas e de educação, e em seguida são mencionadas as políticas públicas do Governo Federal e, os aspectos legais que baseiam a implantação da política de capacitação e qualificação nas Instituições Federais de Ensino (IFES). Depois, apresentamos e descrevemos a política de capacitação adotada pela UNIPAMPA, sua estrutura, ressaltando os dados sobre o quantitativo de servidores beneficiados, e o crescimento da comunidade universitária nos últimos anos.

O terceiro capítulo contempla a fundamentação teórica e análise da importância do processo de capacitação e qualificação dos TAES: linhas de análise, teorias de motivação, conceitos de capacitação e qualificação, planejamento das ações de capacitação e qualificação, aplicação das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação, metodologia utilizada, visão dos TAES sobre a pesquisa e também a visão dos gestores.

No capítulo quarto, concluindo, são expostas às considerações finais e as recomendações/sugestões sobre a pesquisa realizada.

2 O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAES) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA)

2.1 Recorte espacial

A UNIPAMPA conta com 10 (dez) campi localizados nas regiões do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE): Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul (RS), Campanha e Sul.

Na região COREDE Fronteira Oeste 6 municípios sediam campi da UNIPAMPA: Alegrete, Itaqui, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguai. Essa região possui ao todo 534.933 habitantes (Censo, 2016) e uma extensão territorial de 46.237,1km². Por sua vez, no COREDE Campanha, tem uma população de 224.219 habitantes (Censo 2016), distribuídos em uma extensão territorial de 18.241,5km², temos três municípios na região que tem campi: Bagé (campus e Reitoria), Caçapava do Sul e Dom Pedrito. Na região do COREDE Sul atende uma região com 879.057 habitantes (Censo, 2016) e uma extensão territorial de 34.938,2 km², dos campi da UNIPAMPA, apenas o município de Jaguarão tem um campus nessa região.

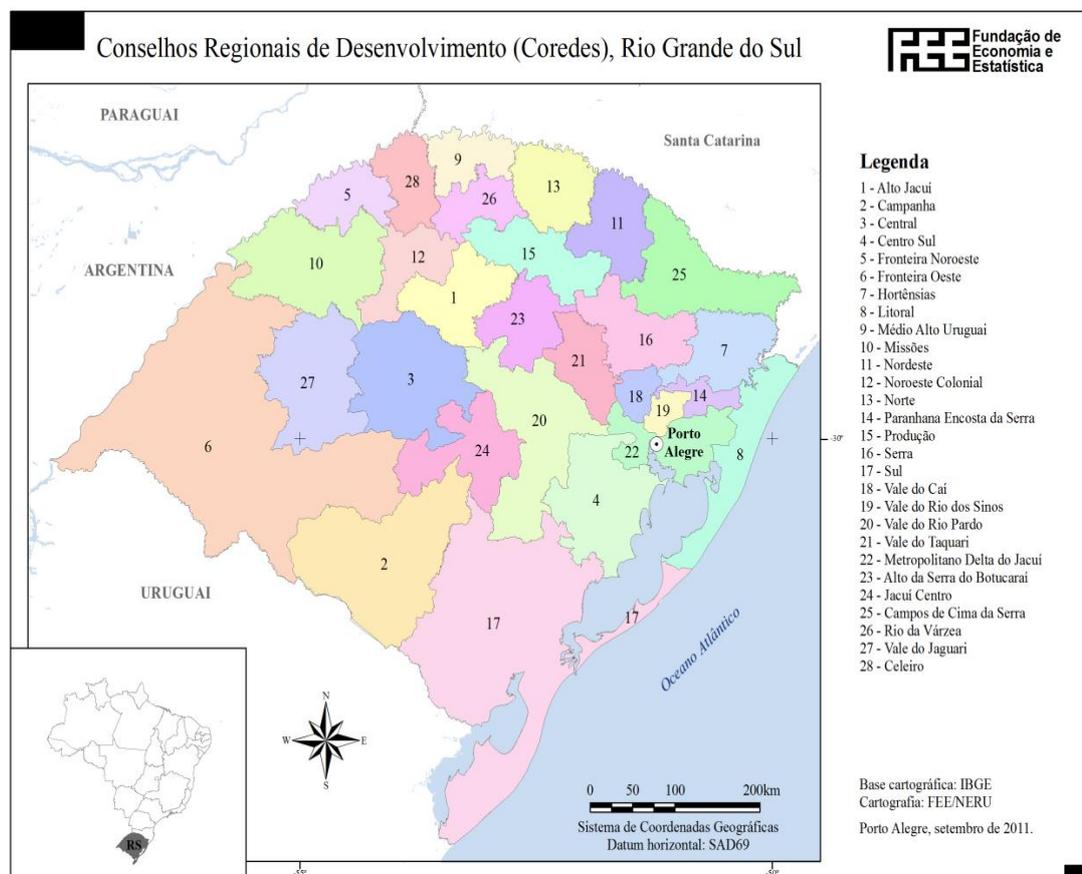


Figura 1: Mapa dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes) do Rio Grande do Sul /2015

Fonte dos dados brutos: Cartografia: IBGE

Nota: ELABORADO PELO NERU-FEE EM 2015

Conforme a Figura 1 o Corede possui 28 divisões. Por ordem numérica o 2 é a Campanha; o 6 é Fronteira Oeste e o 17 se refere ao Sul.

A região de cobertura dos campi da UNIPAMPA, situados na Metade Sul do Rio Grande do Sul, como citado anteriormente, fez parte do Plano Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR). São prioridades para as Mesorregiões Diferenciadas, que são elencadas no Decreto de criação da PNDR, conforme figura:

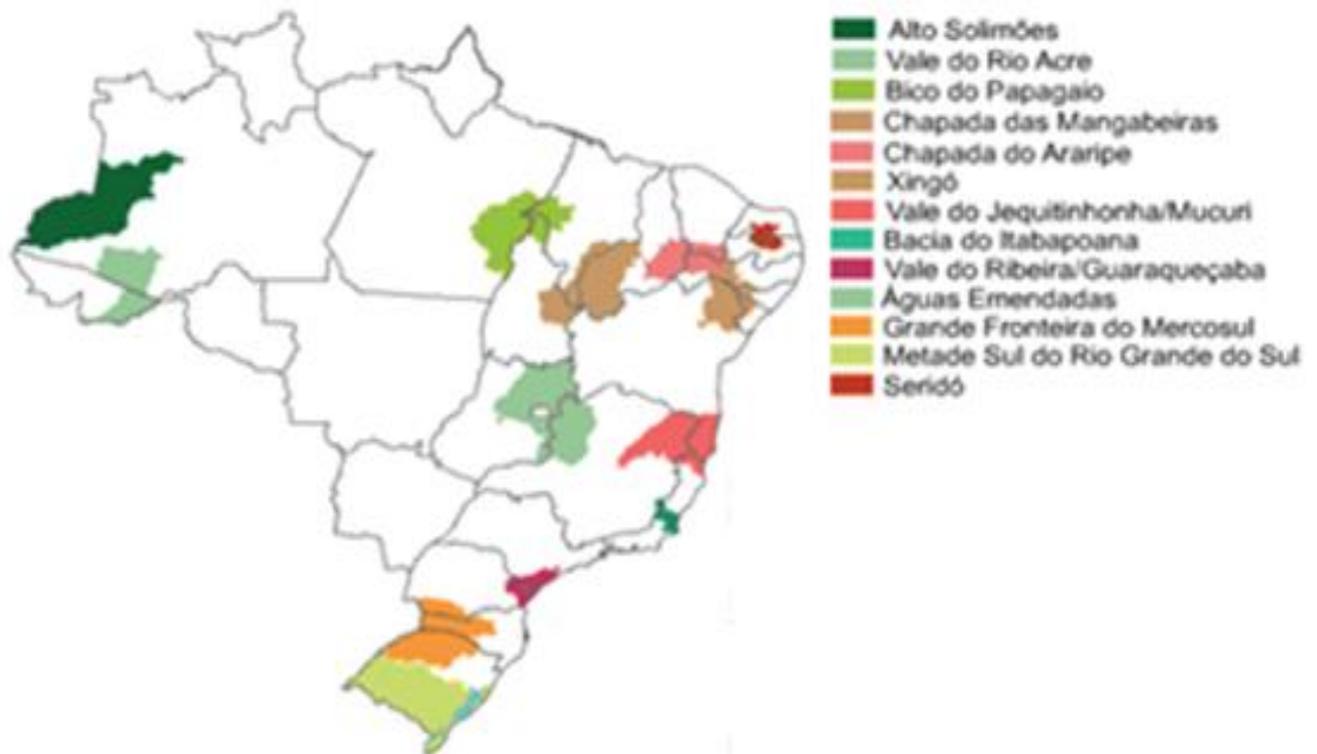


Figura 2 – Mapa das Mesorregiões Diferenciadas

Fonte: www.mi.gov.br/programasregionais

Não é por acaso que se verifica a necessidade de uma nova agenda política para a Faixa de Fronteira do território brasileiro, que compreende uma região caracterizada geograficamente por uma faixa de até 150 km de largura ao longo de 15.719 km da fronteira brasileira. O RS faz fronteira com dois países: Argentina e Uruguai. A regionalização das políticas sociais da qual as políticas de educação estão inseridas deve ser aplicada nas regiões e nos territórios compreendidos através de um conjunto de ações que priorizem a parcela mais vulnerável da sociedade.

2.2 As políticas públicas e de educação no Brasil.

A política pública surgiu há poucas décadas nos EUA e Europa, sendo que os seus “pais” ou fundadores foram: H. Laswell (1936), H. Simon (1957), C. Lindblom (1959, 1979) e D. Easton (1965). Eles buscavam, segundo a autora Celina Souza (2003), “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e propor mudanças nessas ações (variável dependente). O papel dos governos seria, então, a definição e a implementação de políticas públicas. Os principais modelos foram criados por Theodor Lowi (1964; 1972) que afirmava que política pública faz a política e Lowi com quatro formatos: políticas distributivas, regulatórias, redistributivas e constitutivas. A visão da política pública como um processo incremental foi desenvolvido por Lindblom (1979), Caiden e Wildavsky (1980) que Wildavsky (1992) ensinavam que as decisões dos governos eram incrementais e pouco substantivas.

O ciclo da política pública constitui-se: por definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação e avaliação. Enfocam-se três tipos: a identificação dos problemas; a política propriamente dita e os participantes (visíveis e invisíveis).

Segundo Secchi (2016) as políticas públicas surgiram para “levar o conhecimento multidisciplinar, normativo e orientado à resolução de problemas aos processos de elaboração, decisão, implementação e avaliação de políticas públicas”. Fazendo uma ponte entre o mundo acadêmico e o setor público, como se referiu o autor.

O problema público, no caso a qualificação e capacitação dos técnicos de uma instituição de ensino superior, no caso, a Unipampa, é definida por Secchi (2013) como: “(...) um conceito intersubjetivo, ou seja ele só existe se incomoda uma quantidade ou qualidade considerável de atores. Uma política pública é diretriz elaborada para enfrentar um problema público”.

Mencionaremos nesse trabalho os seguintes atores: gestores e os técnicos, além do governo federal, através de suas leis e decretos.

Como forma de subsidiar a discussão trazemos um breve histórico e relatório a respeito da educação superior no país.

Os cursos de graduação são organizados nas seguintes modalidades: presenciais; sequenciais de formação específica; à distância e de complementação

de estudos. Em 2008, do total dos 26.051 cursos oferecidos na Educação Superior, 95% eram presenciais, 2,5% à distância, 1,9% sequenciais de formação específica e 0,7% de complementação de estudos.

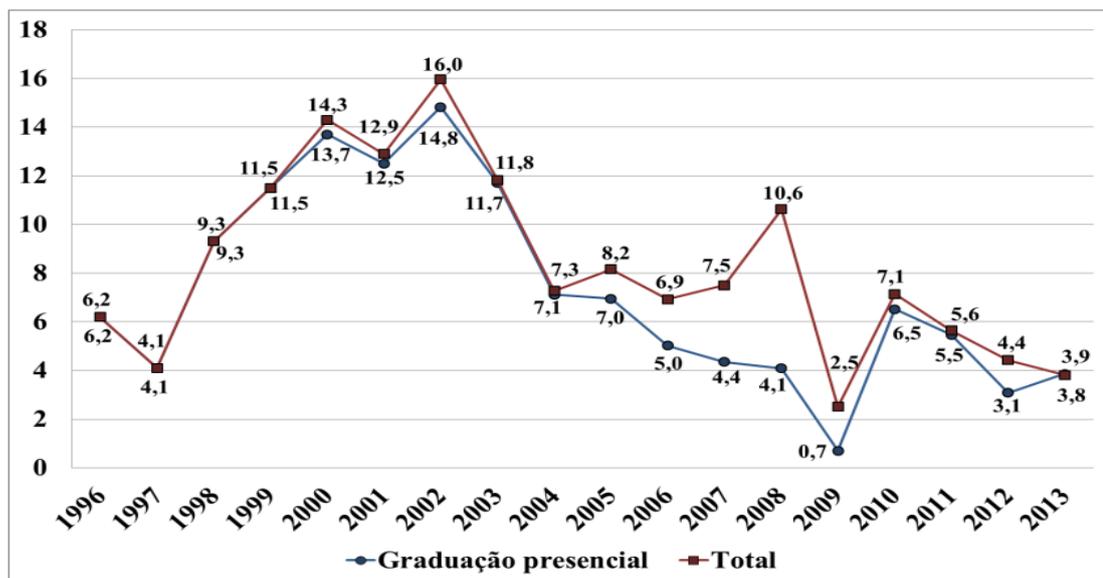
Tabela 1 - Evolução do número de instituições de educação superior

Ano	Total	Categoria Administrativa			
		Pública			Privada
		Federal	Estadual	Municipal	
2013	2.391	106	119	76	2.090
2014	2.368	107	118	73	2.070
2015	2.364	107	120	68	2.069

Fonte: Elaborada por Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Superior. Por categoria administrativa – Brasil – 2013-2015

Pode-se observar na Tabela 1 a evolução do número de instituições de educação, por categoria administrativa no Brasil de 2013 a 2015, onde no setor público havia um número pequeno, somando-se as esferas federal, estadual e municipal, em 2013 de 301 instituições contra 2.090 do setor privado. Segue-se assim em 2014, com uma redução no setor público de 298 e no setor privado maior, de 2.070. Já em 2015 com 295 no setor público e 2.69 no setor privado.

Gráfico 1 Taxas anuais de crescimento de matrículas (%)



Fonte: Corbucci (2014) e Censo da Educação Superior. Elaboração própria

Entre os anos de 2005/2008, os cursos à distância (EAD) aumentaram as taxas anuais superiores a 80%. Esse aumento das taxas, de certa forma, como sugere Corbucci (2014), contrabalançou a redução no crescimento das matrículas em cursos presenciais. Como é possível observar, no gráfico 1, em 2008, a taxa de crescimento do total de matrículas atingiu 10,6%, enquanto as matrículas na graduação presencial cresciam apenas 4,1%. No mesmo ano, as matrículas na graduação à distância praticamente dobraram. Somente após 2010 que a graduação

Com relação ao processo de expansão do setor público, na verdade, teve como um dos fatores principais o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), constituído em 2007 pelo Decreto no 6.096, com o objetivo principal de criar condições para a ampliação do acesso e permanência no ensino superior, no nível de graduação presencial, bem como, buscar uma melhor aplicação da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

Nota-se que, entre 2007 e 2012, houve uma elevação em 60% das matrículas da graduação presencial nas instituições federais. Destaca-se, principalmente, o período 2009/2011, onde houve uma taxa de crescimento médio anual de 13%.

Essa expansão começa a arrefecer no biênio 2011/2012, com uma taxa de crescimento de 6% - mesma taxa de crescimento para os dois anos seguintes (2012/2013). Os ingressos tiveram uma evolução idêntica à das matrículas.

O período de maior expansão dos ingressantes por processo seletivo na graduação presencial está abrangido entre 1996 e 2008, quando o acesso ao ensino superior quase triplicou, pulando de 514 mil para 1,506 milhões de ingressos, como mostra a tabela 1. Nessa ação, foi mais importante, comparativamente às matrículas, a participação do setor privado, que cresceu 245%, enquanto o setor público cresceu 85%.

Observando a política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula, Michelotto *et al.* (2006) fazem uma chamada para uma reflexão sobre o sinônimo de democratização e questionam se no Brasil finalmente está ocorrendo "(...) uma abertura democrática das instituições superiores de educação para a população que vem sendo, historicamente, excluída desse direito?" .

Integrando a outros pensadores que também se debruçaram sobre o tema, Michelotto *et al.* (2006) lembram que o processo de expansão da educação superior

ocorrido no Brasil a partir da década de 1970, com mais ênfase a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, ocorreu de forma muito peculiar. Estimulou o avanço do setor privado e restringiu o setor público. Segundo esses autores, ocorreu uma expansão com quase nenhum apoio do Setor Público Federal.

Para os autores referidos, as contraditórias orientações do Banco Mundial e da UNESCO entusiasmaram de forma decisiva às reformas implantadas e em curso nos países em desenvolvimento. E, assim, a partir desse referencial é que deveriam ser editados os programas/ações do governo Lula para a Educação Superior.

Em 2016 o MEC apresentou o quadro a seguir, no Censo da Educação Superior, conforme o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Estatísticas Gerais da Educação Superior no Brasil (2016)

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Número de Instituições	2.407	296	107	123	66	2.111
Educação Superior - Graduação						
Curso ¹	34.366	10.542	6.234	3.574	734	23.824
Matrícula	8.048.701	1.990.078	1.249.324	623.446	117.308	6.058.623
Ingresso Total	2.985.644	529.492	342.986	151.791	34.715	2.456.152
Concluinte	1.169.449	246.875	146.367	81.279	19.229	922.574
Educação Superior - Sequencial de Formação Específica						
Matrícula	3.553	420	129	264	27	3.133
Educação Superior - Pós-Graduação <i>Scricto Sensu</i>						
Matrícula	347.035	292.023	200.442	89.937	1.644	55.012
EDUCAÇÃO SUPERIOR - TOTAL						
Matrícula Total	8.399.289	2.282.521	1.449.895	713.647	118.979	6.116.768
Função Docente em Exercício ^{2,3}	384.094	169.544	110.105	51.791	7.648	214.550
Docente em Exercício ^{2,4}	353.082	167.409	109.464	50.437	7.508	185.673

Fonte: Mec/Inep- Mec/Capes: Quadro elaborado por Inep/Deed. -

No quadro1, pode-se observar o total de IFES públicas e privadas no Brasil, com 2.407, sendo 296 públicas e 2.111 privadas. Na região Sul, temos 405, sendo 34 públicas e 371 privadas. No RS, mais especificamente, tem-se 122, destas 10 públicas e 112 privadas.

A seguir, a Tabela 2, que podemos observar os campi com os seus cursos de graduação, no período 2017/2 e 2018/1, com o respectivo número de alunos matriculados, os campi com maior número de cursos e alunos são: Bagé com 1.467

(2017/1) e 1.760 (2018/1) alunos distribuídos nos seus 15 cursos e, Uruguaiiana com 1.542 (2017/1) e 1.774 (2018/1) alunos em 9 cursos.

Tabela 2: Dados por campus dos cursos de graduação

Campus	Nº de cursos	Nº de alunos	
	Graduação	2017/2	2018/1
Alegrete	7	1.211	1.419
Bagé	15	1.467	1.760
Caçapava do Sul	5	501	590
Dom Pedrito	5	740	877
Itaqui	8	1.067	1.264
Jaguarão	7	481	639
Santana do Livramento	11	926	1.096
São Borja	7	779	951
São Gabriel	9	51	638
Uruguaiiana	9	1.542	1.774

Fonte: Tabela montada pela autora, baseada nos dados abertos da UNIPAMPA. (PROGRAD)

Tabela 3: Dados por campus dos cursos de pós-graduação

Campus	Nº de cursos (Scricto Sensu)		Nº de alunos	
	Mestrado	Doutorado	Matriculados	
Alegrete	2		69	
Bagé	4		135	
Caçapava do Sul	2		41	
Dom Pedrito				
Itaqui				
Jaguarão	1		55	
Santana do Livramento	1		22	
São Borja	2		62	
São Gabriel	1	1	22	18
Uruguaiiana	5	3	110	37

Fonte: Tabela montada pela autora, baseada nos dados abertos da UNIPAMPA. (PROPI)

No caso da pós-graduação temos cursos *Lato Sensu* (especialização) e *Scricto Sensu* (mestrado e doutorado).

O campus com maior número de mestrados e doutorados é Uruguaiiana, com cinco cursos de mestrado e três de doutorado, atualmente, e, um total em 2018/1 de 110 alunos no mestrado e 37 anos no doutorado.

Busquei no site da PROPI e não encontrei a listagem com os dados do *lato sensu*, apenas do *scricto sensu* conforme apresentado na Tabela 3.

2.3 As políticas públicas de capacitação e qualificação do governo federal

Para começarmos a falar sobre a política de capacitação do governo federal teremos que citar a Constituição Federal de 1988, no Artigo 37, no qual há a referência aos princípios que regem a administração pública. A administração, direta e indireta, terá que seguir os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, evitando, com isso, atuar ao arrepio da lei. Por isso, reforça-se a importância da qualificação do servidor público e de sua formação crítica e argumentativa, para que possam realizar o seu papel em consonância com as regras constitucionais.

A Tabela 4, a seguir, descreve a carga horária necessária para a progressão por capacitação profissional nas IFES (Instituições Federais de Ensino):

Tabela 4 - Carga horária para Progressão por Capacitação Profissional

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Brasil (2005).

A progressão por capacitação profissional é um incentivo ao aprimoramento. Como se pode ver na Tabela 4, existe uma restrição, uma vez que o servidor pode atingir o nível IV em quatro anos e meio.

Depois desse tempo, o avanço na carreira ocorre apenas por meio da progressão por mérito profissional, relacionada ao tempo de trabalho, na

UNIPAMPA, após uma avaliação anual para esse fim. Por isso, é interessante pensar em outros meios que levem os TAES a se capacitarem ao longo da carreira.

Destacamos a Lei nº 8112/90 que define e rege o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Nela, os Artigos 87, 98 e 99 são exemplos de incitações e da preocupação do legislador com a qualificação dos servidores públicos federais:

Art. 87. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional [...].

Art. 98. Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo [...].

§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho [...].

Art. 99 Ao servidor estudante que mudar de sede no interesse da administração é assegurada, na localidade da nova residência ou na mais próxima, matrícula em instituição de ensino congênere, em qualquer época, independentemente de vaga (BRASIL, 1990).

O legislador, nos artigos mencionados, procurou estimar a formação e a qualificação do servidor, oferecendo melhores condições e horários diferenciados para a conclusão dos estudos e para o aperfeiçoamento profissional.

Nesse mesmo sentido, o Decreto nº 5.707/2006 delimita as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Nesse decreto, o § 1º do Artigo 10 define como condição para se conceder a licença para participar de curso de capacitação profissional, prevista no Artigo 87 da Lei nº 8112/90, ao planejamento interno da unidade de lotação do servidor, à oportunidade do afastamento e à importância do curso para a instituição. Portanto, procura-se condicionar a liberação do servidor aos interesses da administração pública.

Já os parágrafos 3º e 4º deste artigo autorizam, respectivamente, o custeio da inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença. A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição. Entende-se que tais atos de capacitação e qualificação devem estar integrados aos interesses da administração.

Como se observa, houve a preocupação legal com a formação do servidor técnico-administrativo. Atentaremos, agora, para os níveis dos cargos dessa importante carreira de servidor.

Conforme a Lei nº 11091/2005, os cargos técnicos administrativos são classificados em cinco níveis (A, B, C, D e E) em função da escolaridade exigida para o cargo. Porém, nos casos das novas universidades, que é a situação da UNIPAMPA, há apenas dois níveis (D e E). O Artigo 10 da lei define as regras para a progressão por capacitação dos servidores:

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

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de **certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado**, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei (BRASIL, 2015 , grifo nosso).

O incentivo à capacitação acontece por meio de cursos realizados pelos servidores, que a cada 18 meses podem apresentar um certificado, com uma carga horária mínima estabelecida, e mudar seu nível de capacitação, sendo que os cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (TAES) são estruturados em quatro níveis de capacitação.

Destaca-se o Incentivo à Qualificação está relacionado ao nível de escolaridade do servidor, devendo ser superior ao exigido para o cargo.

Nesse sentido, os TAES que possuem uma escolaridade formal superior à prevista para o cargo ganham um estímulo financeiro, calculado sobre o vencimento básico. Esses percentuais não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão. Essa possibilidade é um bom incentivo para que o servidor procure, ao longo de sua carreira, uma formação superior à exigida para o cargo que exerce.

A Lei Federal nº 11091/2005 implantou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Em seu Artigo 12 estabelece que o incentivo à qualificação seja calculado sobre o vencimento básico do servidor. A lei possibilita, ainda, a liberação do servidor para a realização de mestrado ou

doutorado, porém, deixa condicionada ao resultado favorável na avaliação de desempenho do servidor. Percentual conforme a Tabela 4:

Tabela 5 - Percentual de incentivo à qualificação

	Área de concentração com relação direta ao cargo	Área de concentração com relação indireta ao cargo
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h.	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil (2005).

Segundo o Art. 1º do Decreto nº 5.707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal possui os seguintes fins: a) aprimorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; b) proporcionar o desenvolvimento do servidor público; c) adaptar as competências requeridas dos TAES aos objetivos institucionais, d) anunciar e gerenciar as ações de capacitação e racionalizar os gastos com capacitação.

No Art. 3º do citado Decreto traz as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Entre elas, ressaltamos o que cita a política: incentivar e apoiar o servidor público nas atividades de capacitação, que devem ser direcionadas para o desenvolvimento das aptidões institucionais e individuais; buscar a capacitação gerencial do servidor, qualificando-o para o aprendizado de atividades de direção e assessoramento; e incentivar as ações de capacitação propostas pelas próprias instituições, valendo-se das habilidades e dos conhecimentos de TAES de seu próprio quadro de pessoal; estimular a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor; apresentar e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos TAES ingressantes no setor público; requerer a avaliação permanentemente dos resultados das ações de capacitação.

Destacam-se, ainda, os interesses da administração pública em unir os objetivos individuais aos institucionais, de valorizar os conhecimentos e as habilidades dos TAES da instituição, e ainda de racionalizar gastos, a fim de reduzir desperdícios, e de centralizar esforços para aumentar o rendimento e atenuar os custos ao máximo possível.

Entende-se que o desenvolvimento dos TAES é uma preocupação da Administração Pública Federal. A implantação de um programa de capacitação / qualificação, além de oferecer aos servidores ganhos financeiros, poderá ocasionar uma maior satisfação laboral. De tal maneira, a Lei nº 11.091/2005 quanto o Decreto nº 5.707/2006, confirmam o entendimento de que a associação de interesses da administração com a formação profissional pode aumentar a qualidade dos serviços prestados a comunidade em geral.

A vista exposta é favorável à implantação de uma política de valorização profissional e institucional, assinalada pelas diretrizes nacionais como um dos rumos que levam a uma maior eficiência na prestação de serviços públicos. Portanto, é importante compreender a UNIPAMPA dentro deste conjunto. Contudo, antes de apresentarmos as ações propostas, faz-se necessária uma captação da estrutura administrativa da universidade, mais precisamente no que diz respeito à atuação dos gestores responsáveis pela estruturação das políticas.

2.4 A estrutura administrativa da UNIPAMPA

Em razão do regimento da UNIPAMPA, a instituição se estrutura em: Órgãos da Administração Superior, Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares.

Fazem parte dos Órgãos Superiores: Comissões Superiores (Ensino, Pesquisa e Extensão), Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho Curador (CONCUR). Sendo o CONSUNI o órgão máximo de deliberação interna; possui funções de caráter normativo e de planejamento.

Segundo o Estatuto da instituição, é assegurada ao corpo técnico-administrativo a participação em todos os órgãos colegiados da universidade ou em conselhos instituídos nos termos do Estatuto e do Regimento Geral. Esse direito dá aos representantes da categoria o direito a voz e a voto. Esse fato reforça a importância de se qualificar e capacitar os servidores, uma vez que tais profissionais

poderão ser representantes da categoria e ter uma participação decisiva nos projetos institucionais.

Um dos setores que merece destaque é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). De acordo com a UNIPAMPA, essa Pró-Reitoria é responsável pela administração da vida funcional dos servidores efetivos da instituição. Dentre as funções mencionadas, ressaltamos: seleção de pessoas (concurso público); progressão funcional; afastamentos para capacitação; alocação / realocação de servidores da instituição; promoção das atividades inerentes à capacitação e à qualificação.

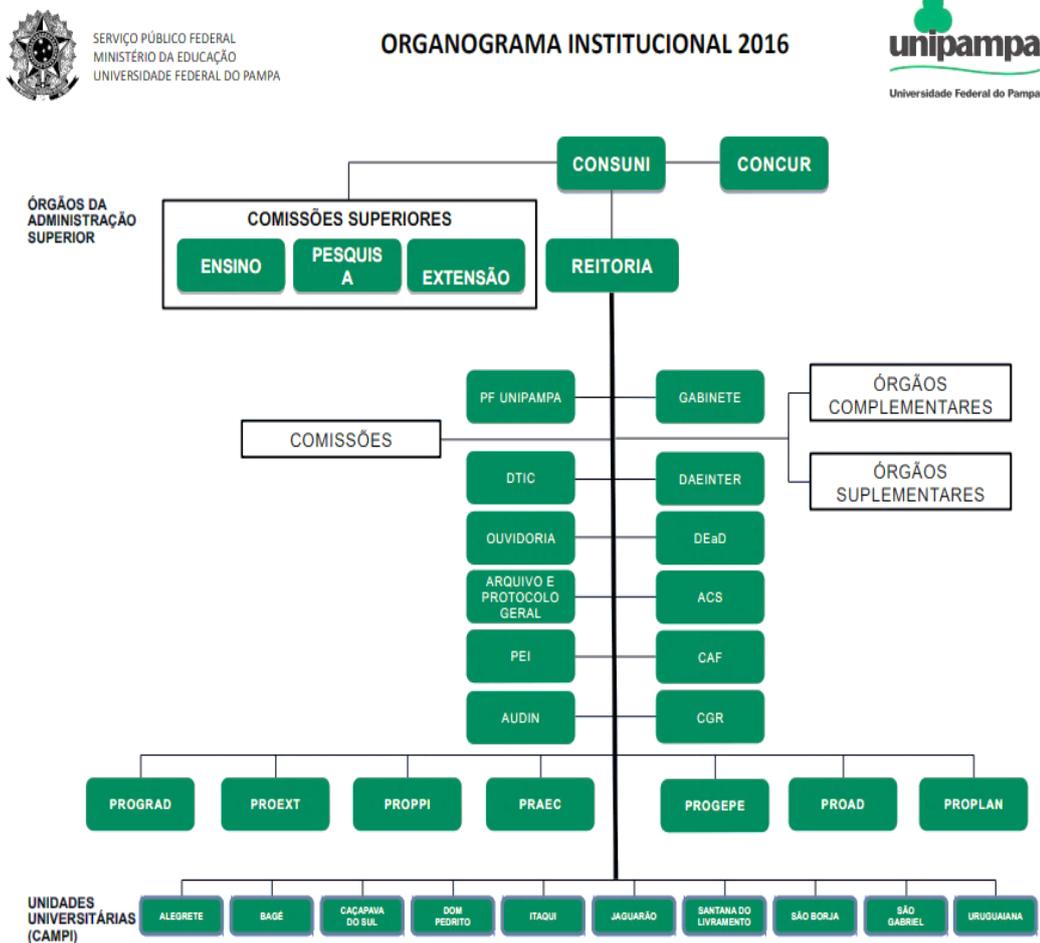


Figura 3 – Organograma da UNIPAMPA.

Fonte: Site da UNIPAMPA, acessado em 12/04/2018.

A PROGEPE está organizada em três coordenadorias: Coordenadoria de Administração de Pessoal, Coordenadoria de Gestão de Carreiras e Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor.

A Figura 4 contém o organograma da PROGEPE:

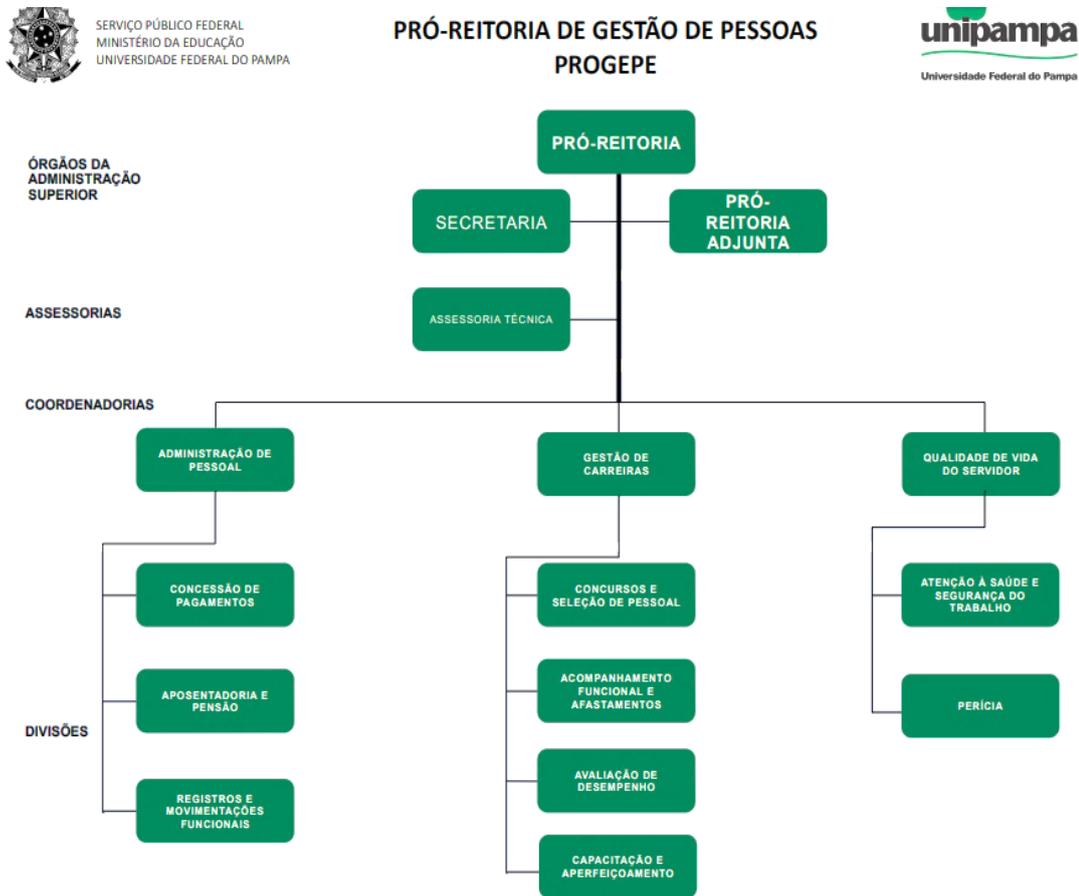


Figura 4 – Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEPE)

Fonte: Site da UNIPAMPA, acessado em 12/04/2018.

2.4.1 Coordenadoria de Administração de Pessoal

Responsável pela inclusão de informações no SIAPE e SIE referente à vida funcional do servidor, pelo controle e registro de férias, operacionalização da folha de pagamento e controle de frequência dos servidores.

2.4.2 Coordenadoria de Gestão de Carreiras

Responsável pelo ingresso e desenvolvimento funcional dos servidores. Desde o preenchimento das vagas por concurso público, passando pelos processos de avaliação do estágio probatório e avaliação de desempenho (diretamente no caso dos servidores técnicos e indiretamente através do apoio à CPPD no caso dos

servidores docentes), progressão no Plano de Carreira e Incentivo à Qualificação, além de cuidar dos processos de afastamento (UNIPAMPA, 2018).

2.4.3 Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor

Responsável por atender às demandas dos servidores na área da saúde e segurança do trabalho, através de ações de promoção, vigilância e prevenção de agravos à saúde de acordo com a Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal. É sua competência a implantação de ações de atenção à saúde, bem-estar físico, social e mental, assim como segurança no trabalho e saúde ocupacional, na busca da qualidade de vida dos servidores. Toda essa estrutura é coordenada pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, indicado pelo Reitor.

Tabela 6 - Quantitativo de TAES - Período 2015 a 2018

UNIPAMPA	2015		2016		2017		2018	
	NI	NS	NI	NS	NI	NS	NI	NS
Alegrete	42	21	40	21	41	21	40	21
Bagé	30	45	55	18	55	19	57	19
Caçapava do Sul	20	19	21	18	20	20	20	20
Dom Pedrito	29	19	29	18	31	19	31	19
Itaqui	27	14	29	14	32	15	32	15
Jaguarão	19	15	22	12	23	12	22	12
Sant. Livramento	14	15	16	14	15	17	15	17
São Borja	24	14	24	12	29	15	29	15
São Gabriel	40	17	39	17	39	17	39	16
Uruguaiana	52	42	54	43	54	45	54	44
PROAD	32	20	32	16	31	16	31	16
PRAEC	3	11	2	13	3	13	3	13
PROEXT	3	6	5	6	5	6	5	6
PROGEPE	24	9	30	13	28	13	26	13
PROGRAD	5	5	7	10	8	11	8	11
PROPI	5	6	6	5	8	4	8	3
PROPLAN	13	30	16	28	17	35	17	35
Reitoria	64	89	64	85	76	85	74	85
Total	446	397	491	363	515	383	511	380

Fonte: Dados abertos da UNIPAMPA. (01/03/2018) Elaborado pela autora.

Em 2015 havia 446 técnicos de Nível Intermediários (NI) e em 2018 aumentaram para 511, porém os de técnicos de Nível Superior (NS) que em 2015 eram 397 diminuíram para 380.

Constatamos que, nos últimos anos, houve um pequeno decréscimo no número de servidores de Nível Superior (NS) e um aumento dos de Nível Intermediário (NI), conforme podemos averiguar na tabela 6.

Em relação a essa questão de escolaridade, registramos o que prescreve o Art. 9º da Lei nº 11091/2005:

[...] Art. 9º O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º (primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas (BRASIL, 2005).

Ao se analisar a Legislação (Decreto nº 5.707/2006 e a Lei nº 11091/2005) com relação ao tema, observa-se uma preocupação em melhorar a eficiência, a qualidade e a eficácia dos serviços prestados à população. Ocorre, também, uma associação entre o desenvolvimento profissional dos servidores e a qualidade na prestação do serviço público.

Por isso, é importante analisar as qualidades e as limitações das ações que busquem o aperfeiçoamento profissional dos servidores da UNIPAMPA, da mesma forma trazer políticas que associem os interesses individuais aos institucionais. Sendo de suma importância pesquisar como foi planejada a política de capacitação / qualificação da universidade, examinar que aspectos foram considerados em sua constituição e se há ações que estimulem o uso das novas habilidades adquiridas nos serviços alcançados.

Por isso, o presente capítulo procura mostrar como ocorre o processo de qualificação e de capacitação dos servidores da UNIPAMPA, os incentivos fornecidos e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, constituída pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Serão apresentados os investimentos realizados e o número de servidores beneficiados, fundamentos que norteiam a elaboração desta dissertação. Desse modo, cumpre analisarmos a formação e atuação do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal.

O Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) é um Órgão Complementar do Gabinete da Reitoria da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), conforme a Portaria nº 1695 de 21 de dezembro de 2016 publicada no Boletim de Serviço nº 356 – Edição Extraordinária, e foi constituído em dezembro de 2009 com a finalidade de implantar e coordenar as ações do Programa de

Capacitação dos Servidores Docentes e Técnico-administrativos em Educação (TAES). O Programa visa ao desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão, capacitando-o para as ações de gestão pública e para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). (UNIPAMPA – NUDEPE, 2018).

O Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) é o órgão complementar do Gabinete da Reitoria da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e tem por missão:

Toda a ação de capacitação desenvolvida pelo NUDEPE pode ser utilizada para a progressão desde que atenda os requisitos da Resolução nº 24/2010 (Art. 15) para Servidores Docentes e da Resolução nº 136/2016 (Art. 20) para Servidores TAES, ambas do Conselho Universitário (CONSUNI) da Universidade, mas não se restringe somente a este propósito. O NUDEPE cumpre com sua finalidade, desenvolvendo ações através da organização de cursos de forma interligada às necessidades da UNIPAMPA, a adequação do perfil do servidor ao cargo e as demandas dos servidores, de forma que a formação continuada seja administrada, de forma atualizada, contextualizada e adaptada às condições de trabalho em evolução. (NUDEPE, 2018)

No site da PROGEPE, é possível que os servidores encontrem informações sobre os procedimentos relacionados à sua capacitação profissional.

2.5 A capacitação e qualificação dos servidores na UNIPAMPA

O Plano de desenvolvimento de pessoas dos TAES foi aprovado pelo Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Ele estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

No cenário da UNIPAMPA temos o seguinte fluxo resolutivo: a Resolução do CONSUNI Nº 157/2016, de 31/10/2016, aprovou alterações na Resolução nº 72, de 08 de maio de 2014, que trata do PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.

Por fim, em 2016 foi criada a Resolução CONSUNI nº136/2016 que dispõe sobre o Programa de Incentivo à Capacitação e Qualificação dos Servidores

Técnico-administrativos em Educação. Em seu artigo 34 diz que a duração do afastamento integral para realização de cursos de pós-graduação é de até 24 (vinte e quatro) meses para mestrado; 48 (quarenta e oito) meses para doutorado; e 12 (doze) meses para pós-doutorado.

Nessa resolução, também descreve como deverá ser feita a apuração do quantitativo de vagas, tendo dois tipos de afastamentos: o integral e o parcial. O afastamento integral não pode ultrapassar a 5% (cinco por cento) do total de técnicos da unidade, sendo gerido pelo Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) através de edital. Já o afastamento parcial consistirá em: 08 (oito) horas semanais para especialização; 12 (doze) horas semanais para matriculados em até 04 (quatro) créditos em mestrado e doutorado; 16 (dezesesseis) horas semanais para matriculados de 05 (cinco) a 08 (oito) créditos em mestrado e doutorado; 20 (vinte) horas semanais para matriculados em mais de 08 (oito) créditos em mestrado e doutorado; 16 (dezesesseis) horas semanais para elaboração da dissertação de mestrado, pelo prazo de 01 (um) semestre; 20 (vinte) horas semanais para elaboração da tese de doutorado, pelo prazo de 02 (dois) semestres.

Segundo o artigo 44, para a concessão do afastamento parcial, devem ser respeitados os limites máximos de 20 (vinte) horas semanais por servidor e de 15% (quinze por cento) do total de horas de trabalho dos servidores técnico-administrativos que integram a respectiva Unidade onde estiverem em exercício. Por sua vez, no artigo 57, ficou definido que ficaram reservadas aos técnico-administrativos 10% (dez por cento) das vagas oferecidas nos cursos e programas de pós-graduação da UNIPAMPA.

2.6 A capacitação e a qualificação na UNIPAMPA em dados

A UNIPAMPA está promovendo, há alguns anos, através das políticas de incentivo à capacitação e à qualificação dos TAES, cursos e incentivos, os quais, direta ou indiretamente, podem exercer influência nas atividades desempenhadas. Alguns eventos realizados são utilizados para o desenvolvimento na carreira, por meio da progressão por capacitação profissional.

No caso da qualificação, a UNIPAMPA ainda não possui um curso de formação específico de mestrado ou doutorado direcionado aos técnicos. Porém, a instituição através do CONSUNI regulamentou que todos os cursos de mestrado ou

doutorado da instituição reservassem 10% das vagas para a carreira técnico-administrativa.

Além desses de educação formal o MEC oferta regularmente cursos de língua estrangeira, no caso o Inglês, *on line* e alguns presenciais através do *Test Of English as a Foreign Language - Institutional Testing Program* (TOEFL ITP) e também exames de proficiências em inglês, para alunos de mestrado e doutorado, todos gratuitos.

Segundo mostra a Tabela 7, de 2010 a 2017, houve uma quantidade expressiva de servidores, no total 6.396, que foram capacitados por meio de cursos, palestras e seminários. Nos últimos anos, como é possível ver no site do UNIPAMPA, está sendo divulgado um calendário com as atividades a serem disponibilizadas em cada período, com as orientações de como fazer a inscrição. Sendo que, grande parte dos cursos ofertados é de livre escolha e podem ser usados para progressão na carreira.

Tabela 7 - Número de eventos (cursos / palestras / seminários) ofertados e servidores beneficiados no período de 2010 a 2017

Ano	Quantidade de cursos oferecidos	Nº de Participantes
2010	63	1.291
2011	35	798
2012	11	469
2013	36	734
2014	44	989
2015	42	855
2016	44	438
2017	43	829

Fonte: NUDEPE, elaborado pela autora.

Anualmente, o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) faz um “levantamento de necessidades” através de enquetes entre os próprios servidores.

Seguem os cursos de 2010 a 2017:

Quadro 2 – Eventos e número de participantes em 2010

	Evento	Part.
1.	Seminário de Desenvolvimento Profissional – Pedagogia Universitária	301

Quadro 2 – Eventos e número de participantes em 2010

(continuação)

2.	V Congresso brasileiro de Pregoeiros	1
3.	Curso sobre Pregão, Registro de Preços, As Novas Regras de Contratação e Simulação para Pregoeiros e Fornecedores	1
4.	Prática de procedimentos licitatórios	1
5.	VI Reunião dos Sistemas de Bibliotecas e Treinamento no SIE	1
6.	Apresentação do Novo Portal da Capes	2
7.	Curso de Modelagem e Estruturação dos Processos	48
8.	1ª Capacitação para o uso do Moodle	13
9.	Capacitação e Formação de pregoeiros, com a atualização da lei complementar 123/06, decreto 6.204/07 e compras pelo sistema de registro de preços	2
10.	Gerenciamento dos Contratos Administrativos, Capacitação, Formação e Atualização de Pregoeiros e a LC 123/06	2
11.	Jornada Internacional de Olivicultura	6
12.	Treinamento no Laboratório de Bacteriologia da UFSM	2
13.	Seminário Internacional de Cursos Tecnológicos	1
14.	19º ENCORTE	1
15.	Treinamento SIE	3
16.	13º Seminário do Arroz	2
17.	2ª Capacitação para o uso do Moodle	57
18.	Como Depreciar e Reavaliar o Patrimônio Público	1
19.	Formação de Pregoeiros	2
20.	VII Seminário de Vitivinicultura da Metade Sul do RS	1
21.	Prática de Elaboração do Termo de Referência e as normas de elaboração do Edital nas Licitações Públicas	1
22.	Workshop Manutenção Criativa com Sustentabilidade	21
23.	Gestão Patrimonial no Setor Público	1
24.	Gestão e Fiscalização de Contratos	2
25.	Técnicas de redação de contratos administrativos – serviços e obras de acordo com as inovações introduzidas pela IN 03/2009 e pelo novo Código Civil	1
26.	Planilha de Custos e Formação de Preço	2
27.	Treinamento sobre SCDP	32
28.	Português - novo acordo ortográfico e revisão	1
29.	47ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Zootecnia	2
30.	VIII Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sul - ANPED-SUL	1
31.	XV Ciclo de Palestras s/Novas Tecnol. na Educação - CINTED/UFRGS	1
32.	Obras Públicas- Licitações de Obras e Serviços de Engenharia	2
33.	II Seminário de Desenvolvimento Profissional: construindo a "identidade " UNIPAMPA.	435
34.	Qualidade no Atendimento - RCI	79
35.	Capacitação de processos de aquisição de compras compartilhadas do MEC	1
36.	Licitações e Contratos com enfoque na Jurisprudência do TCU – Estudo Sistematizado dos Tópicos mais Relevantes sobre o tema.	1
37.	Congresso Nacional de Microbiologia	1
38.	Seminário Regional " O saneamento e a gestão pública dos resíduos sólidos"	1
39.	Seminário Saneamento	1
40.	I Seminário Ações Afirmativas UFRGS - Porto Alegre	2
41.	VIII Seminario de la red estrado - Red Latinoamericana de Estudios sobre Trabajo Docente: Educación y trabajo docente en el nuevo escenario latinoamericano: entre la mercantilización y la democratización del conocimiento	1
42.	Avaliação Institucional	3
43.	Atualização em Catalogação – Bibliotecas	16

Quadro 2 – Eventos e número de participantes em 2010

(conclusão)

1.	Seminário "A Terceirização de acordo com o TCU e os Tribunais Superiores Trabalhistas"	1
2.	XI Seminário Etica na Gestão	2
1.	Curso de Elaboração de Projetos para o 7ª Programa Quadro da FINEP/União Européia	1
2.	Escola Regional de Redes de Computadores	78
3.	16º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) e do 2º Seminário Internacional de Bibliotecas Digitais-Brasil (SIBD-B)	6
4.	XXII Salão de Iniciação Científica da UFRGS	1
5.	Congresso Pós-colheita	1
6.	III Focal (Florianópolis)	3
7.	IX Seminário Internacional "Qualidade na Educação Superior: Indicadores e Desafios"	1
8.	Seminário das comissões de inclusão	5
9.	Prática de Procedimentos Licitatórios	25
10.	Planejamento na Administração Públ. C Mét. BSC	25
11.	Seminário "INOVAbr - Inovação Social e Sustentabilidade"	1
12.	Curso em Abate Humanitário - Steps	1
13.	XIX CIC UFPEL	1
14.	XII Seminário sobre Processo e registro de certificados	2
15.	XX Congresso Brasileiro de Ciência e Tecnologia de Alimentos	1
16.	VII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância (Cuiabá)	1
17.	Gestão por Competências	19
18.	Fiscalização de Contratos	24
19.	Capacitação Sistema de Compras Unipampa	36
	Total de participantes	1.291

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

Quadro 3 – Eventos e número de participantes em 2011

	Evento	Part.
1.	Seminário de acolhida para Professores Ingressantes	113
2.	PostgreSQL Procedual	2
3.	PostgreSQL Administração	2
4.	PostgreSQL Administração	2
5.	Análise de Processos Aplicada à Auditoria e aos Controles Internos	1
6.	Coordenadores de Curso	69
7.	IV Seminário de Desenvolvimento Profissional Docente	440
8.	Fj-91 Arquitetura e Design de Projetos em Java	2
9.	Formação e Reciclagem de Pregoeiros	2
10.	Elaboração de Instrumentos Obrigatórios no Processo Licitatório	2
11.	Licitações e Contratos de Obras e Serviços de Engenharia	2
12.	Como planejar e julgar os contrat. Terc de serviços de acordo com IN02/2008 e alterações	1
13.	Auditoria I	1
14.	Aspectos Polêmicos das Alterações Contratuais	1
15.	Aprenda a se manifestar em diligências, citações e solicitações	1
16.	Normas e Procedimentos em vigor sobre Licitações e Contratos Administrativos	1
17.	Fórum Internacional de Direito Público & X C. B. de Direito Constitucional Aplicado	1

Quadro 3 – Eventos e número de participantes em 2011

(conclusão)

18.	Curso AUTOCAD 2D	7
19.	Curso Solid Works Simulation	13
20.	Curso Depreciação e outros aspectos da contabilidade pública	1
21.	Como Fiscalizar os contratos de Terceirização de serviços de ac com IN02/2008 e alt	1
22.	Formação de Pregoeiros	24
23.	Proteção de subestações de entrada em média tensão	1
24.	24º Congresso Biblioteconomia e Doc.	4
25.	Retenções na fonte de Tributos e Contribuições Sociais na Contratação de Bens e Serviços no setor Público	2
26.	Licitações e Contratos	31
27.	Simpósios: Licitações, Pregão, Contratos Administrativos e Serv. Publicidade	1
28.	Apresentação do novo módulo de divulgação de compras	5
29.	Manejo de Câmeras e Manipulação de Vídeos - mód1	7
30.	Manejo de Câmeras e Manipulação de Vídeos - mód2	5
31.	VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância	2
32.	Elaboração de Editais, Termos de Referência e Termos de Referência	29
33.	IV Seminário de Desenvolvimento Profissional	16
34.	Curso de Iniciação ao Serviço Público	4
35.	XVIII Ciclo de Palestras sobre Novas Tecnologias na Educação- Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação	2
	Total de cursos	798

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

Quadro 4 – Eventos e número de participantes em 2012

	Evento	Part.
1.	Libras	74
2.	Gestão e Fiscalização de Contratos	30
3.	Disseminadores da Educação Fiscal	80
4.	Gerenciamento e Tratamento de Resíduos Perigosos	100
5.	Gerenciamento e Fiscalização de Obras Públicas	30
6.	Edição de Vídeos	08
7.	Planejamento na Adm. Pública c/ Método BSC	28
8.	SIAPE Cadastro	07
9.	Ética e Conduta na Internet	30
10.	Gestão e Fiscalização de Contratos com Foco em TI	23
11.	Relações de Trabalho e Desenvolvimento Pessoal	38
12.	Modelagem de Processos	21
	Total	469

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

Quadro 5 – Eventos e número de participantes em 2013

	Evento	Modalidade
1.	Curso SCDP - Sistema Concessão Diárias e Passagens	Presencial
2.	Procedimentos de Importação em Pesquisa	Presencial
3.	Aplicação da Lei Nº 8.112/1990 e legislação correlata pela SRH	Presencial
4.	Prevenção de Incêndios (08 Turmas)	Presencial
5.	Repactuação de Contratos de Terceirização	Presencial

Quadro 5 – Eventos e número de participantes em 2013

(conclusão)

6.	Disseminadores da Educação Fiscal – ESAF – EAD (02 turmas)	EAD
7.	Gerenciamento e Fiscalização de Obras Públicas	Presencial
8.	LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais - Alegrete	Presencial
9.	LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais (02 turmas: D Pedrito e S Borja)	Presencial
10.	LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais - Jaguarão	Presencial
11.	SIAPE Folha	Presencial
12.	Controle Patrimonial nas Entidades Públicas	Presencial
13.	Formação de Pregoeiros	Presencial
14.	Gestão e Fiscalização de Contratos	Presencial
15.	Licitações e Contratos	Presencial
16.	Secretariado Executivo - Qualificação na área secretarial	Presencial
17.	Acessibilidade Física	Semi-presencial
18.	Gestão da Manutenção e Segurança nos Complexos Prediais	Presencial
19.	Liderança no Serviço Público	Presencial
20.	Educação Ambiental	Presencial
21.	Segurança do Trabalho	Presencial
22.	Espanhol (02 turmas: Bagé)	Semi-presencial
23.	Modelagem de Processos – semipresencial (02 turmas: Bagé e Livramento)	Semi-presencial
24.	Redação Oficial/ Nova Ortografia – EAD (3 Turmas)	EAD

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

Quadro 6 – Eventos e número de participantes em 2014

	Evento (2014)	Part.
1.	Curso Assistentes Sociais - PRAEC - São Borja	27
2.	Como falar em Público - Bagé	38
3.	Como falar em Público - São Gabriel	15
4.	Conhecimento Tecnológico na Sociedade Contemporânea - em Jaguarão	18
5.	Espanhol - Módulo III	11
6.	Excel - em Alegrete	17
7.	Excel - São Gabriel	16
8.	Excel - em Bagé	40
9.	Oficina Def. Visual/ Cegueira - em Itaqui	29
10.	Oficina Def. Visual/ Cegueira - em Bagé	26
11.	Elaboração de Editais, Termos de Referência e Projetos Básicos	20
12.	Elaboração de Planilha de Orçamento de Obras	25
13.	Formação de Gestores	12
14.	Fundamentos de Gestão de Projetos	23
15.	Gestão de Documentos em Bagé	62
16.	Gestão de Documentos em São Borja	23
17.	Gestão de Documentos em Livramento	22
18.	Gestão e Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia	22
19.	Gestão e Fiscalização de Contratos	23
20.	Inclusão e Acessibilidade - em Bagé	28
21.	Inglês - Leituras	16
22.	Curso Introdução à Plataforma Moodle	3
23.	LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais em Alegrete	6
24.	LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais em São Borja	8
25.	Licitações e Contratos	26

Quadro 6 – Eventos e número de participantes em 2014

(conclusão)

26.	Metodologia de Projetos - Bagé	9
27.	Metodologia de Projetos - São Gabriel	12
28.	Modelagem de Processos - em Alegrete	16
29.	Novo SCDP	40
30.	Curso NTI Data Cabling	15
31.	Prática Eficiente na especificação de materiais	18
32.	Prevenção e Combate de Incêndio - em Bagé	22
	Total participantes	989

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

Quadro 7 – Eventos e número de participantes em 2015

	Evento	Part.
1.	Curso Excel – Alegrete	12
2.	Curso Espanhol – Módulo I – Bagé	19
3.	Curso Gestão Documentos – Uruguaiiana	22
4.	Qualidade de Vida – EAD	20
5.	Curso Espanhol – Livramento	16
6.	Curso Inglês – Proficiência Leitura – Bagé	20
7.	Curso Fotografia – São Borja	16
8.	Infraestrutura, Conectividade e Gestão de TI – Alegrete	15
9.	Gestão Documentos – Bagé	25
10.	Gestão Fiscalização Contratos – São Gabriel	35
11.	Modelagem Processos – São Gabriel	12
12.	Curso Gestão Documentos – Alegrete	15
13.	Curso Espanhol – Módulo II – Bagé	
14.	Curso SICAF – Bagé	16
15.	Curso Licitação e Contratos – São Gabriel	
16.	Educação Inclusiva com Enfoque no Desenho Universal na Aprendizagem	24
17.	Curso Planilhas Eletrônicas (Libre Office Calc) – Bagé	22
18.	Curso Instrução de Processos Administrativos – Bagé	
19.	Curso Fotografia – Bagé	15
20.	Curso Fotografia – São Gabriel	17
21.	Curso Gestão e Fiscalização de Contratos – Uruguaiiana	18
22.	Curso Fotografia – Alegrete	13
23.	Curso Fotografia – Jaguarão	12
24.	Curso de LIBRAS – Bagé	12
25.	Curso Gestão de Pessoas na Administração Pública – Bagé	29
26.	Curso Atualização SCDP – Bagé	38
27.	Curso Metodologia e Planejamento de Auditoria de Risco – Campus Bagé	4
28.	Curso Elaboração Editais – Campus Itaqui – Sala 211	15
29.	Curso Processo Administrativo Disciplinar – Campus Bagé – Auditório	23
30.	Curso Gestão Fiscalização de Obras e Serviços Engenharia – Campus Bagé	18
31.	Curso Gerenciamento de Projetos – EAD	31
32.	Curso de LIBRAS – Alegrete	14
33.	Curso Gestão por Competências – EAD	32
34.	Curso Redação Oficial – EAD	26
35.	Curso Formação Gestores – Campus Livramento – Sala 18	16
36.	Curso Licitações e Contratos – Campus Itaqui – Sala 307	12
37.	Curso Braille – Campus Bagé	22

**Quadro 7 – Eventos e número de participantes em 2015
(conclusão)**

38.	Curso de LIBRAS – Campus Uruguaiana	14
39.	Curso Planejamento e Gestão do Patrimônio na Adm. Púb. – Campus Bagé	19
40.	Curso Controle Patrimonial nas Entidades Públicas – Campus Bagé	24
41.	Curso Relações Humanas no Trabalho – Campus Alegrete	29
42.	Curso Planilhas Eletrônicas (Libre Office Calc) – Campus Uruguaiana	23
43.	Central de Pedidos e Acompanhamento de Pregões – Curso Funcionalidades das Planilhas no Google Drive – Campus Bagé	27
44.	Curso Planilhas Eletrônicas (Libre Office Calc) – Campus São Borja	24
45.	Curso Acessibilidade na WEB – Campus Alegrete – Sala 102/NTIC	17
46.	Curso Planilhas Eletrônicas (Libre Office Calc) – Campus Alegrete	22
	Total participantes	855

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

Quadro 8 – Eventos e número de participantes em 2016

N	2016 Ação de Capacitação - Local de Realização – Plataforma	TAE'S	Docentes
1	Segurança do Trabalho – Campus Alegrete	19	4
2	SIE e Formato MARC 21 – Moodle	36	0
3	A Coleta da Prova Oral no PAD – Campus Bagé	24	6
4	LIBRAS – Nível Básico – Campus Bagé – WEB	11	1
5	Reequilíbrio Contratual e Planilha de Custos - Campus Bagé	15	0
6	Reflexões e Práticas Extensionistas na Unipampa (1ª Edição) – Moodle	31	4
7	Espanhol Para Fins Comunicativos – Módulo I – Campus Bagé	19	2
8	Treinamento de Gestão de Documentos – Campus Bagé – Moodle	0	0
9	Primeiros Socorros para Leigos - Nível Básico – Campus Uruguaiana	15	2
10	Primeiros Socorros para Leigos – Nível Básico – Campus São Borja	11	0
11	Primeiros Socorros para Leigos - Nível Básico - Campus Santana do Livramento	0	0
12	Configurações Gerenciais de Switches Cisco – Campus Alegrete	15	0
13	Libre Office Calc – Campus Jaguarão – Instrutor Márlon	0	0
14	Primeiros Socorros para Leigos – Nível Básico – Campus Bagé	14	1
15	LIBRAS – Nível Básico – Campus Alegrete – Moodle	0	0
16	Primeiros Socorros para Leigos – Nível Básico – Campus São Gabriel	0	0
17	Noções de Pregões e Compras Governamentais – Campus Bagé	21	2
18	Desenvolvimento Mobile – Campus Bagé – Moodle	0	0
19	LIBRAS – Campus Caçapava do Sul – Moodle	0	0
20	Fiscalização de Contratos de Terceirizados – Moodle	28	1
21	Libre Office Writer – Bagé – Instrutor Thiarles	10	0
22	SCDP – Versão 2.9.10 – Básico – Campus Bagé	22	0
23	Aprendendo Adobe Photoshop CS5 – Campus Alegrete – Moodle	0	0
24	Segurança do Trabalho – Campus Bagé	0	0
25	Noções Básicas de Projetos Complementares – Campus Bagé	12	0
26	Libre Office Calc – Bagé – Instrutor Thiarles	17	0
27	Reflexões e Práticas Extensionistas na Unipampa – 2ª Edição – Moodle	19	14
28	Primeiros Socorros para Leigos – Nível Básico – Campus Alegrete	0	0
29	Tecnologia ASSISTIVA – Porto Alegre – Moodle	22	3
30	Aquisição de Bens e Serviços de TI – Campus Bagé – Moodle	0	0
31	Libre Office Calc – Campus São Gabriel – Instrutor Márlon	10	3
32	Gestão e Fiscalização de Contratos de TI – Campus Bagé – Moodle	0	0
33	Introdução a Gestão Pública – Campus Bagé	12	0
34	LIBRAS – Nível Intermediário – Campus Alegrete – Moodle	0	0
35	Produtos e Serviços de Acesso Aberto – Campus Bagé	25	0
36	Gerenciamento de Processos e Serviços na Administração Pública – Campus Bagé	0	0
37	Libre Office Writer – Campus Alegrete – Instrutor Thiarles – Moodle	0	0
38	Desenvolvimento Mobile – Campus Alegrete – Moodle	0	0
39	Libre Office Calc – Campus Alegrete – Moodle	0	0
40	Gerenciamento de Riscos e Governança na Administração Pública – Campus Bagé	0	0
41	Secretariado Executivo – Campus Bagé	0	0
42	Gestão de Riscos e Avaliação de Controle Interno – Bagé	30	4
43	Gerenciamento de Processos e Serviços para Novos Servidores – Bagé	0	0
44	Iniciação ao Serviço Público (Seminário de Acolhimento) – Multi Campi	0	0
	TOTAIS	438	47

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

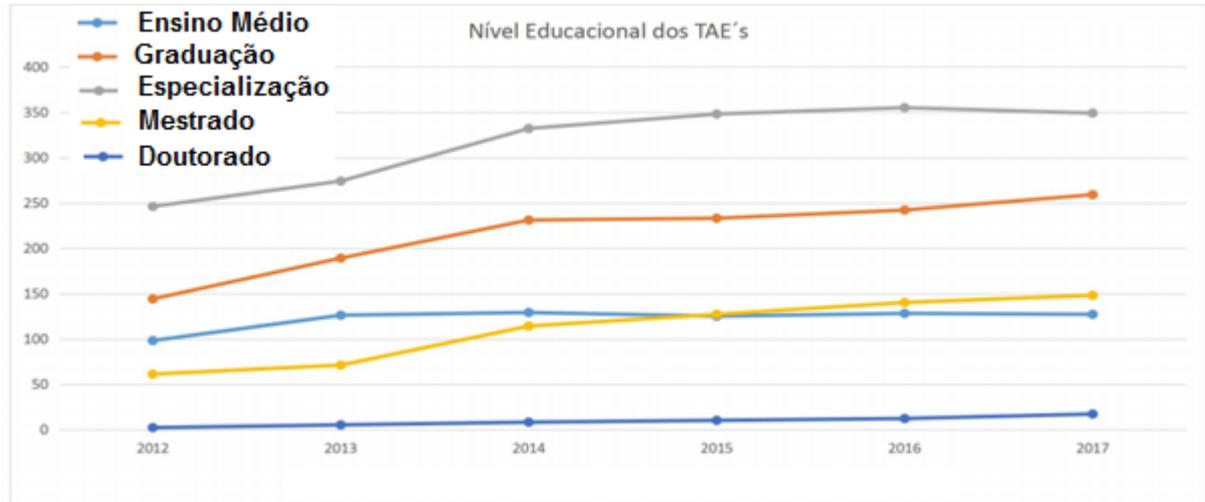
Quadro 9 – Eventos e número de participantes em 2017

Nº	Ação de Capacitação (Fonte: Calendário de Ações 2017)	Participantes inscritos nas Ações de Capacitação (Relatório da Ação de Capacitação)
1	Reflexões e Práticas Extensionistas na UNIPAMPA (EaD) – 3ª Edição	28
2	Leitura e Compreensão em Língua Espanhola	20
3	Primeiros Socorros para Leigos - Itaqui	16
4	Espanhol para Fins Comunicativos – Módulo II – Campus Bagé	14
5	Introdução à Gestão Pública (EAD)	29
6	Gestão e Fiscalização de Contratos – Edição Bagé	27
7	Retenções na Fonte de Tributos e Contribuições Sociais na Contratação de Bens e Serviços na Administração Pública – Edição Bagé	26
8	Planejamento e Gestão do Patrimônio Público – Edição Bagé	23
9	Primeiros Socorros para Leigos - São Gabriel	15
10	Gestão Descomplicada de Convênios	27
11	Combate a Incêndios - Alegrete	23
12	Combate a Incêndios - Urugualana	26
13	Primeiros Socorros para Leigos - Caçapava do Sul	14
14	LIBRAS – Nível Básico – Caçapava do Sul	12
15	Auditoria Baseada em Riscos	15
16	Introdução à Gestão Pública - 2ª Edição Ampliada e Revisada (EAD)	10
17	Combate a Incêndios - Bagé	0
18	Combate a Incêndios - Dom Pedrito	21
19	Primeiros Socorros para Leigos - Jaguarão	0
20	Reflexões e Práticas Extensionistas na UNIPAMPA (EaD) – 4ª Edição	12
21	Primeiros Socorros para Leigos - Dom Pedrito	17
22	Reequilíbrio Contratual e Planilha de Custos e Formação de Preços da IN 02/2008	25
23	Processo Administrativo Disciplinar (PAD) – Edição Bagé	33
24	SEI Usar e Administrar	31
25	Primeiros Socorros para Leigos - Santana do Livramento	0
26	Conservação e Restauro de Acervos	15
27	LIBRAS Básico - Módulo I - Reitoria	23
28	Gestão e Fiscalização de Contratos – Edição Urugualana	21
29	Aplicação de Penalidades em Contratos Administrativos - Edição Bagé	18
30	LIBRAS Básico - Módulo I - Livramento	
31	LibreOffice CALC - Básico	11
32	Aplicação de Penalidades em Contratos Administrativos – Edição Urugualana	29
33	Registros Acadêmicos	25
34	SIAFI Operacional e Tesouro Gerencial	30
35	Combate a Incêndios - Santana do Livramento	14
36	Gerenciamento de Rede aplicada a UNIPAMPA – Edição Alegrete	15
37	LIBRAS em Contexto Básico – Módulo I – Alegrete	0
38	Formatação de Trabalhos Acadêmicos e Relatórios Acessíveis no LibreOffice Writer – Edição Alegrete	0
39	Círculo de Cultura Indígena – Edição Urugualana	0
40	Capacitação para Comissão de Verificação de Cotas para Ingresso SISU 2018	52
41	Enfrentamento às Violências no Contexto do Serviço Público – Prevenção e Responsabilização	23
42	Gestão de Processos Utilizando o Business Process Management	26
43	Seminário Novos Dirigentes 2017	63
	TOTAIS	829

Fonte: NUDEPE- Elaborado pela autora

Pode-se ver na Figura 5, que houve entrada de mais TAES qualificados, entre os anos de 2012 a 2014 e manteve-se constante de 2015 a 2016 em relação aos dos anos mais recentes.

Figura 5 – Nível de Escolaridade dos TAES



Fonte: PROGEPE

2.7 Elementos de investigação

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, criada pelo Decreto nº 5.707/06, leva-nos a formação dos servidores, procurando associar o desenvolvimento das competências institucionais ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento de competências individuais. Assim, a capacitação / qualificação pode ser considerada como uma saída estratégica, um instrumento para se alcançarem os objetivos ambicionados. Com um corpo técnico bem preparado, acredita-se que haja um aumento na capacidade da instituição de oferecer serviços com um maior padrão de qualidade e, por conseguinte, de atender melhor as demandas da sociedade. Dessa forma, Amaral (2006) garante que o aperfeiçoamento permanente dos servidores pode influenciar, positivamente, na qualidade do serviço público. Para a autora,

[...] uma economia dinâmica depende de eficiência de seu setor público. Isso talvez explique, desde o final dos anos 90, uma certa convergência de ações voltadas para o aumento da eficiência, assim como a preocupação em construir maior capacidade do Estado – a criação de governo eletrônico é exemplo disso (AMARAL, 2006, p. 549).

Amaral (2006) destaca a necessidade de se ter um cuidado especial para os servidores públicos, principalmente para sua capacitação, frente aos desafios recentes. A autora ainda destaca a importância do desenvolvimento de competências, que está diretamente associado aos processos de capacitação:

[...] A moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação (AMARAL, 2006, p. 554).

Amaral (2006) informa ainda que o Decreto nº 5707/06 possui essa visão estratégica, e diz que “[...] a gestão de pessoa necessária é aquela que promove a gestão por competências”. Em função da importância que este tema assume, é essencial compreender até que ponto a política de capacitação e qualificação da UNIPAMPA está ligada ao desenvolvimento de competências. De acordo com Brandão e Bahry (2005):

[...] a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou a lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p.179).

Conforme aludimos, a UNIPAMPA busca capacitar e qualificar o seu quadro de servidores. Porém, mostra-se importante verificar se esta ação associa-se a um modelo de gestão por competência; em caso positivo, se está sendo realizado um mapeamento das habilidades consideradas essenciais ao desenvolvimento institucional.

Adotando esse raciocínio, Brandão & Bahry (2005) destacam que o mapeamento de competências não permite apenas a observação de possíveis brechas, mas também auxilia no planejamento de ações relacionadas ao desenvolvimento profissional.

Ainda merece evidenciar que o processo de formação continuada, para ter êxito, os TAES devem ser constantemente motivados. No início da carreira, existem incentivos financeiros, que ocorrem por meio da progressão por capacitação

profissional. De 18 meses em 18 meses, os servidores podem apresentar os certificados e mudar de nível. Porém, percebe-se que tais estímulos são limitados, uma vez que o servidor pode chegar ao topo da carreira em quatro anos e meio. Após esse tempo, precisamente de 4 anos e meio, o servidor somente poderá progredir por mérito, sendo assim, deverá passar na avaliação de desempenho, que é feita todo ano, onde ele se auto avalia e é avaliado pela chefia imediata.

Diante desse processo, o caminho pode ser a formação de um profissional reflexivo, que busque entender sua relação com o cidadão e que esteja constantemente motivado a crescer profissionalmente. Refere-se a um desafio que pode ser ultrapassado quando se aprimora as atividades para levá-lo a desenvolver novas competências alinhadas ao conjunto institucional. Dessa maneira, é importante discutir e definir quais são as competências necessárias para qualificar ainda mais os serviços prestados pela UNIPAMPA, e investigar até que ponto as atividades de capacitação e qualificação desenvolvidas vão ao encontro das metas institucionais. A partir das respostas encontradas, devem-se buscar intervenções nas políticas relacionadas ao aperfeiçoamento profissional.

As novas exigências da sociedade, muitas vezes, levam a se adotar novas práticas e processos no ambiente de trabalho. Esses fatores se destacam quando consideramos que a UNIPAMPA, nos últimos tempos, cresceu consideravelmente, tanto no número de alunos quanto em sua estruturação física. Anexo a esse desenvolvimento, está um aumento do número de servidores, que precisam estar hábeis para o desempenho de suas atividades.

Mais uma situação que se deve avaliar é a tendência natural que o serviço público tem de perder sua força de trabalho. Diversos cargos ficam vagos devido às aposentadorias. Nessa situação, a experiência contraída pelos servidores ao longo do tempo, e conseqüentemente as competências, podem ser perdidas se não houver planejamento institucional. Apesar de a UNIPAMPA ter 11 anos de funcionamento e ter pouquíssimos servidores a se aposentar, deve-se fazer uma previsão¹.

Teremos maiores desafios se consideramos que as competências imprescindíveis para a realização das funções que um servidor ocupa atualmente

¹ Ainda mais diante do fato de que o Governo Federal publicou o Decreto nº 9.262, de 09/01/2018 que extinguiu vários cargos efetivos vagos e que vierem a vagar do quadro de pessoal da administração pública federal.

podem não ser necessariamente as do futuro. Assim, deve-se ter em mente que o servidor é capaz de se desenvolver na instituição. Por isso, a UNIPAMPA pode se planejar para o futuro, fortalecendo o seu quadro de TAES.

A avaliação da política de capacitação e qualificação é eficaz, pois deixa potencializar as ações realizadas, seja pelo aperfeiçoamento ou pela intervenção nos processos. Nessa ótica, é importante observar até que ponto existe uma articulação das ações desenvolvidas com as estratégias da organização, e logo, com o fortalecimento organizacional. Igualmente, devem-se diagnosticar as competências que os servidores precisam desenvolver, para se pensar em políticas que apontem o desenvolvimento da UNIPAMPA, permitindo a seus servidores construir formas mais adequadas de trabalho.

Deve-se destacar o reconhecimento das políticas implantadas pela UNIPAMPA. O assunto vem ganhando espaço na instituição e merece ser cada vez mais estudado. O tópico é complexo e dinâmico e, justamente por isso, as ações podem ser aperfeiçoadas e construídas de maneira colaborativa.

As ações de capacitação devem estar fundamentadas nos objetivos organizacionais, de maneira a proporcionar que a instituição construa sua força de trabalho, evitando desperdícios de recursos. Porque em toda política, é essencial avaliar os resultados, criar indicadores que permitam analisar as mais diversas situações, e depois, se preciso, intervir no processo.

As ações desenvolvidas na UNIPAMPA abrem vastas expectativas, já que andam rumo ao fortalecimento do seu corpo técnico-administrativo. Conforme se alinham aos interesses institucionais, podem influenciar na qualidade dos serviços prestados.

Contudo, um dos desafios é estimular os TAES a buscarem qualificação no decorrer da carreira. Assim, como aludido anteriormente, existem limitações na promoção por capacitação na carreira. Mais uma preocupação para a qual apontamos é que as ações de capacitação devem ter reflexos positivos nas atividades desempenhadas pelos servidores; principalmente, fazer com que os cursos realizados por tais profissionais possam ajudar na melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Dessa maneira, é positivo verificar os impactos das ações de capacitação da UNIPAMPA, sob a percepção dos TAES e dos gestores das unidades acadêmicas.

No próximo capítulo, são evidenciados aspectos teóricos norteadores desta pesquisa. Além disso, trataremos das abordagens metodológicas e da análise dos fenômenos objeto desta dissertação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS TAES

No Capítulo 2, abordamos a importância de estudar e aprimorar o processo de capacitação e qualificação dos TAES da UNIPAMPA, e a forma como esses processos estão previstos. Ao citarmos o Decreto nº 5707/2006, enfatizamos que as atividades de capacitação devem ser voltadas para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Dessa forma, destacamos a relevância de verificar se as atuações voltadas para o aperfeiçoamento profissional influenciam nos serviços prestados pela universidade.

A situação é complexa, pois envolve a necessidade de direcionar políticas para melhorar o desempenho humano e motivar o aprimoramento profissional, em um cenário que muitas vezes extrapola os incentivos financeiros. Juntam-se, também, as limitações de natureza orçamentária, que levam à necessidade de racionalizar gastos, reduzir custos, e direcionar esforços para obter melhores resultados.

Portanto, as ações voltadas para a valorização do servidor tornam-se um diferencial para a oferta de ocupações mais eficazes. De tal modo, levantamos a necessidade de promover um aperfeiçoamento dos servidores da UNIPAMPA de acordo com aos objetivos institucionais. Ambicionamos, também, a formação de um servidor crítico e reflexivo, que aplique ao máximo os novos conhecimentos adquiridos, no atual ambiente organizacional ou por meio de sua realocação em outros setores da instituição, de acordo com o perfil desenvolvido. Advertimos, ainda, a probabilidade de oferecer uma capacitação em serviço, a elaboração de um “banco de talentos”, e a necessidade de um processo de avaliação dos cursos realizados.

Ponderando esses assuntos, o presente capítulo tem por objetivo apresentar as linhas de diagnóstico (abordagens teóricas) e a metodologia utilizada, bem como discutir e analisar os resultados da pesquisa.

3.1 Linhas de análise

Para avançarmos com os estudos e considerarmos as obras de alguns autores que falam sobre o assunto, analisamos a importância do processo de capacitação e qualificação dos servidores.

A pesquisa foi feita levando em consideração os seguintes eixos de análise: a motivação, suas teorias; o conceito de capacitação e qualificação de pessoal; planejamento das ações de capacitação e de qualificação; aproveitando as habilidades contraídas nos processos de capacitação e qualificação.

3.2 Motivação: seus conceitos

Ao olharmos a origem etimológica da palavra motivação, constata-se que ela provém do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. No sentido comum, indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (Ferreira, 1989). Segundo Minicucci (1995), a motivação pode ser caracterizada como a força impulsionadora do indivíduo para alcançar determinado objetivo. Wagner III e Hollenbeck (1999) concluem dizendo que uma das características fundamentais da motivação é o seu caráter individual. A motivação do indivíduo altera-se invariavelmente, sendo necessário conhecer os diferentes tipos de motivação para se empregar estratégias adequadas a cada tipo.

Levando-se em conta o que afirma Robbins (2002), motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em relação a determinado objetivo, sendo que o esforço deve ser capaz de satisfazer necessidades individuais.

Estudos de Psicologia se referiram ao ciclo da motivação (Morgan, 1977), ponderando que ele inclui os seguintes aspectos: o primeiro é um estado motivador dentro da pessoa, que a conduz para algum objetivo: o motivo. O segundo aspecto diz respeito ao comportamento que o sujeito apresenta ao procurar alcançar esse objetivo; é o que se chama impulso ou necessidade, consistindo em que o impulso aparece mais frequentemente nas discussões sobre necessidades fisiológicas (fome, sede, sexo) e necessidade é o termo aplicado a motivos mais difíceis realização, como: amor, aprovação social, *status*, entre outros. O terceiro aspecto ou terceira fase do ciclo se refere à abrangência do objetivo que, nessa questão, traz

satisfação e o não alcance significa uma frustração, um sentimento de insatisfação, que pode levar o sujeito a procurar novas formas de atingir o objetivo ou que pode resultar na desistência de alcançá-lo (Morgan 1977).

De acordo com Sampaio (2009), há um ciclo motivacional no qual as necessidades dos indivíduos podem ser satisfeitas ou não. O ciclo motivacional acontece com a manifestação de uma necessidade. Já a necessidade incentiva o indivíduo ao comportamento. Sempre que uma necessidade aparece, ela rompe o estado de equilíbrio do indivíduo, originando estado de tensão, desequilíbrio e desconforto, que o leva ao comportamento. Caso esse comportamento for eficaz, ele causa o contentamento daquela necessidade e a descarga do conflito. Portanto, o indivíduo retorna ao estado de equilíbrio antecedente e a necessidade satisfeita deixa de ser motivadora de comportamento, visto que não gera mais tensão e desconforto. Mas se a necessidade não for atendida, ela se torna fracassada, isto é, a tensão provocada pela necessidade encontra obstáculo para sua libertação. Em razão disso, a tensão procura caminhos indiretos de saída, que pode ser por vias psicológicas (agressividade, tensão emocional, apatia, depressão, etc.) ou fisiológicas (tensão nervosa, insônia, problemas cardíacos e digestivos, etc.).

As teorias motivacionais são subdivididas em teorias de conteúdo e teorias de processo, sendo que as primeiras se referem ao “que” motiva o comportamento humano e a segunda a “como” o comportamento é motivado (Bowditch; Buono, 2002).

À medida que as teorias de conteúdo se atentam com as necessidades do indivíduo – necessidade de comer para satisfazer a fome, necessidade de falar com outras pessoas, para desfrutar de sua companhia –, as teorias de processo buscam verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e ativado.

As teorias, citadas acima, focam o pensamento interior ou os processos cognitivos que tem influência nas decisões relacionadas ao comportamento no trabalho. Por exemplo: essas teorias ajudam a explicar por que uma promoção pode ser atraente para uma pessoa e não ter interesse para outra pessoa ou por que um aumento salarial pode constituir um estímulo para um trabalhador e para outro pode ser alienante, levando-o a reduzir o esforço empreendido no trabalho que desenvolve (Schermerhorn; Hunt; Osborn, 1999, p.86).

Este estudo faz referência a três teorias de motivação, sendo que as duas primeiras são teorias clássicas e são consideradas teorias de conteúdo: a Hierarquia

das Necessidades, de Maslow, e a teoria dos Dois Fatores, de Herzberg. Elas foram às primeiras teorias adequadas pela Administração e seu uso pelos gestores é apontado desde a Psicologia da Indústria até a moderna Psicologia Organizacional, que dá apoio à gestão de pessoas. A terceira teoria é a das Expectativas, de Vroom, que é considerada como a teoria de processo, pois se preocupa em “como” motivar o comportamento humano.

Mas antes de começarmos a abordar as teorias sobre a motivação humana, é preciso resumir suas considerações sobre os termos e conceitos ligados à motivação. Portanto, motivo é aqui entendido como uma condição interna relativamente vagarosa, que leva o indivíduo a persistir num comportamento dirigido para um objetivo. Motivação é o método que produz tais condições e o comportamento motivado é a atividade que é produzida.

Apesar de muito se usar os termos motivo e incentivo como sinônimos, eles se distinguem. O motivo é uma condição interna, enquanto o incentivo é a condição externa que desperta o motivo. Temos como exemplos de motivos: a sede, a fome, o sexo, a busca de aceitação e como incentivos: o alimento, a água límpida, o objeto sexual atraente, a pessoa ou grupo ao qual se pretende pertencer (Schermerhorn; Hunt; Osborn, 1999).

3.3 Teorias da motivação

Este assunto aborda algumas das teorias de motivação que servem de base à pesquisa concretizada. Não há acaso cronológico entre as teorias abordadas, uma vez que a primeira delas surgiu por volta da década de 1940, após os estudos iniciados pela Escola de Relações Humanas. A teoria bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman apareceu na década seguinte (1959). E a teoria de Vroom teve seu momento de maior revelação na metade da década de 1960 (Gondim; Silva, 2004, p.150).

3.3.1 Teoria das necessidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow é um dos autores mais aludidos e censurados por estudiosos de comportamento organizacional, ele é americano, psicólogo formado na Universidade de Wisconsin, que teve sua formação marcada pela escola

behaviorista, apesar de ter passado pelas chamadas grandes escolas da Psicologia (Escola comportamental, Psicanálise e Humanismo) e pelas contribuições norte-americanas à Antropologia (Sampaio, 2004)

A teoria indicada por Maslow (1954) fundamenta-se em sua experiência clínica e parte do pressuposto de que as necessidades humanas têm origem biológica. Segundo ele, essa teoria parte do princípio de que os motivos que movimentam o comportamento humano vêm de dentro do próprio indivíduo: a motivação para agir e comportar-se vem de forças existentes dentro dele. As necessidades podem ser conscientes ou não.

Wagner III e Hollenbeck (2006) aprovam que Maslow baseou sua teoria em anos de experiência no tratamento de indivíduos com graus variados de sanidade psicológica e foi com embasamento nessa experiência que marcou cinco tipos diferentes de necessidades: fisiológicas (básicas), de segurança, de amor (sociais), de estima e de autorrealização. Os autores entendem que as necessidades mencionadas por Maslow (1954) têm raízes genéticas e pertencem a todos os seres humanos.

A vontade é sempre constante, apesar de seus objetivos e objetos estejam em constante mudança pela pessoa (Maslow, 1954). O desejo, dificilmente, é completamente satisfeito, exceto por algum tempo. De tal modo que um desejo é satisfeito, aparece outro no lugar.

Considerando a teoria de Maslow, autores que abordam o comportamento organizacional garantem que as necessidades mencionadas por ele estariam dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem disposição ao autodesenvolvimento e ao crescimento pessoal.

De acordo com essa interpretação, para que o desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana.

Nesse aspecto, as necessidades inferiores seriam as fisiológicas, imprescindíveis à sobrevivência do sujeito, as de segurança, que são atreladas à proteção contra perigos e ameaças externas. Agora as necessidades superiores consistem nas necessidades sociais, referentes ao pertencimento e aquiescência de outras pessoas e grupos e as necessidades de estima, como a procura por *status* e valorização social, afora a necessidade de autorrealização, que provoca a busca constante por aperfeiçoamento (Gondim; Silva, 2004, p. 150).

Portanto, o modelo de Maslow, denominado Hierarquia das Necessidades, baseia-se nesses cinco níveis hierárquicos e é apresentado numa pirâmide, como ilustrado por Wagner III e Hollenbeck (2006) (FIG. 6):



Figura 6 - A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2006).

As necessidades expostas na pirâmide acima são assim especificadas:

- Necessidades pessoais ou fisiológicas: formam o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de suma importância (FIG. 6).
- Necessidades de segurança: compõe o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade (FIG. 6).
- Necessidades sociais ou de associação: nascem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente atendidas. Estão relacionadas à necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos parceiros, de troca de amizade, de afeto e amor. (FIG. 6).
- Necessidades de estima: são formadas pelos desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros; estão pautadas ao modo pela qual o indivíduo se vê e se avalia. (FIG. 6).
- Necessidades de autorrealização pessoal: são formadas pelos desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objetivos pessoais (FIG. 6). (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), os dois primeiros níveis de necessidades (fisiológicas e de segurança) compõem as ditas necessidades primárias os demais níveis instituem as necessidades secundárias. Os autores afirmam, ainda, que as necessidades do mais alto grau da hierarquia só tem influência na motivação se as necessidades dos graus inferiores estiverem satisfeitos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) lembram, contudo, que por mais lógica que pareça essa hierarquia de cinco passos das necessidades humanas, ela não é ratificada pelas pesquisas. Eles avaliam que provavelmente as necessidades funcionem numa hierarquia flexível e que depende de pessoa para pessoa e de situação para situação. Eles alegam que as necessidades podem variar de acordo com o estágio da carreira, com o tamanho da organização e até com a localização geográfica. Debatem, ainda, a tese de Maslow de que a satisfação de uma necessidade num nível pode diminuir de importância e aumentar no nível mais alto e aconselham que as necessidades de ordem superior se tornem mais importantes conforme as pessoas são promovidas para níveis mais altos de responsabilidade organizacional (Schermerhorn; Hunt; Osborn, 1999, p. 87).

Como a hierarquia das necessidades é considerada em culturas diversas, conferem-se também variações que contradizem as conclusões iniciais de Maslow. Em meio aos críticos da hierarquia das necessidades, Sampaio (2004, 2009) tem se destacado, sendo importante que os estudos dele sejam trazidos como forma de subsidiar a discussão.

Conforme Sampaio (2004), a motivação em Maslow não é mecanicista nem atomística e não se restringe à hierarquia das necessidades; ela leva em consideração à pessoa como um todo. Assim sendo, diversamente do que se pensa, os estudos de Maslow sobre motivação humana continham o desenvolvimento de uma teoria que pudesse servir de apoio para a compreensão do homem inserido na sociedade, uma teoria mais ampla que não se aplica quando restringida ao aspecto laboral.

Maslow, portanto, apoia-se em uma visão de homem racional, mas às vezes com seus impulsos e desejos; dotado de corporalidade, não circunscrito, todavia, a ela; possuidor de uma vida interior, que não pode ser reduzida à mera manifestação da cultura ou da sociedade e que não se acha descolada destas; em interação interpessoal, mas também com elementos coletivos, é um “todo integrado e organizado” e capaz de escolhas e de criação de significado para a realidade. Esse autor, entretanto, é bastante influenciado pela visão organicista de homem, na medida em que tenta mostrar qual é o impacto da gratificação das necessidades nas ideias, atitudes, interesses, valores e crenças que defende, dando certo destaque a esse construto (SAMPAIO, 2004, p.62).

O autor se permite fazer essa desordem porque seu conceito de motivação funda-se em uma teoria de privação/gratificação.

[...] a gratificação se torna um conceito tão importante como a privação na teoria da motivação, porque ela livra o organismo da dominação de uma necessidade mais fisiológica, permitindo então a emergência de outros objetivos mais sociais (MASLOW, 1954, p. 84).

Sampaio (2004, p. 64) adverte que:

A motivação em Maslow está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo; e que este propósito incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido. Uma necessidade, portanto, é algo do mundo interno das pessoas cuja privação a mobiliza.

Na Figura 7 Maslow (1970) faz menção à teoria sobre a motivação humana baseada nas análises das necessidades básicas, aplicando o conceito de homeostase para revelar que o homem tende a agir buscando o estado de equilíbrio, agindo como um sistema autorregulado.

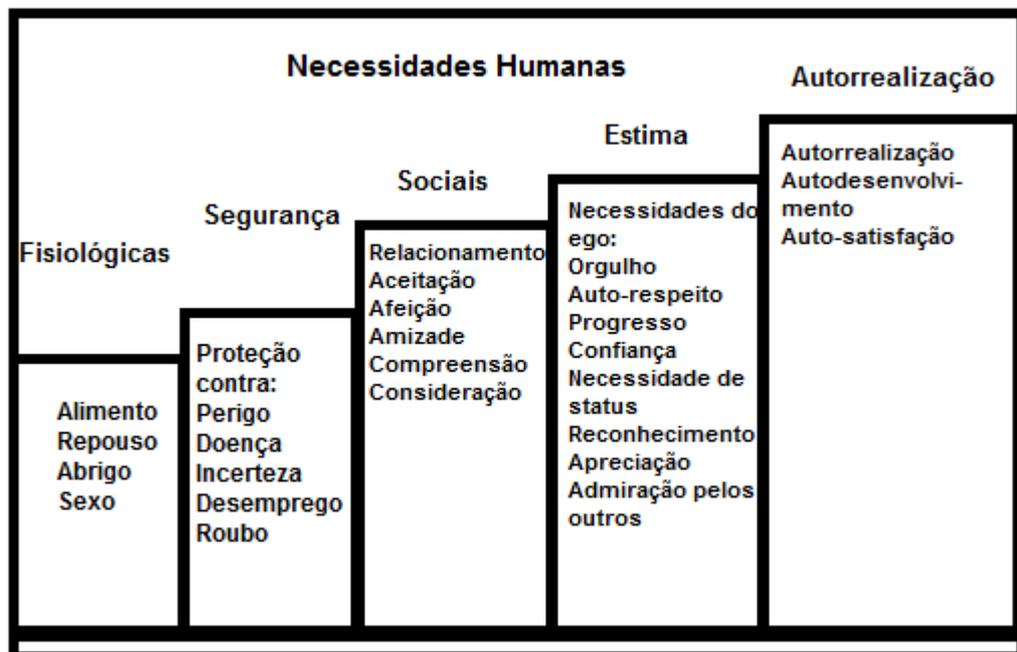


Figura 7: Outra versão da hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Megginson, Mosley & Pietri Junior (1998).

O indivíduo, citado nessa teoria, é preparado e interligado com mecanismos estruturados e definidos de relações do tipo causa-efeito e possui necessidades que são elementos de seu todo, compreendendo as pessoas internamente e externamente.

Com relação ao modelo contingencial, há uma substituição das teorias de McGregor, Maslow e de Herzberg fundamentadas em uma composição uniforme, hierárquica e universal de necessidades, por teorias que renunciam ideias planejadas e que adotam tanto debates individuais e situacionais em que podem ocorrer. Vroom (1997), ao desenvolver a teoria da contingência de motivação, garante que a produtividade de um indivíduo está sujeita a três forças básicas: expectativas, recompensas e as relações entre expectativas e recompensas.

De acordo com esses três fatores, há uma determinação da motivação da pessoa para produzir em qualquer ocasião. Esse modelo parte da presunção que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento para alcançar um fim, conforme é verificável na Figura 8.

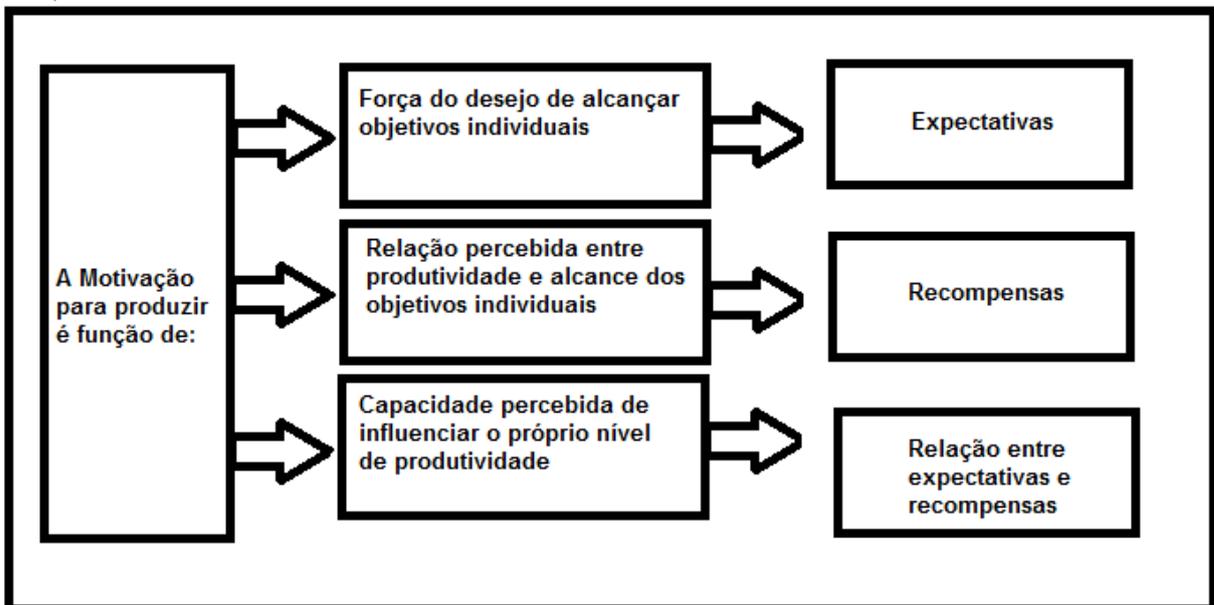


Figura 8: Modelo de Vroom

Fonte: Vroom (1997).

Esse é o modelo que Vroom se apoia no chamado modelo de exportação de motivação fundamentada em objetivos gradativos, *path-goal*, para o alcance de um objetivo final.

A partir da Teoria Clássica, com a Administração Científica de Taylor, quando o homem era motivado por recompensas financeiras, o pensamento a respeito do ser humano evolui com o aparecimento de nova Teoria focando o progresso em relação à motivação básica do homem. A mais atual teoria da administração é

chamada de Teoria da Contingência, onde aparece a figura do homem complexo, cujo modelo de motivação está descrito na Figura 8.

Como se pode ver, no Quadro 2, abaixo, há um resumo das várias concepções sobre o humano e a Teoria relacionada a esta concepção, bem como a motivação básica deste ser segundo a Teoria.

Quadro 10 - Concepções do homem segundo as teorias organizacionais

Concepção de:	Teoria	Motivação básica
Homem econômico	Administração científica	Recompensas salariais e financeiras
Homem social	Relações humanas	Recompensas sociais e simbólicas
Homem organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais
Homem administrativo	Comportamental	Processo decisório e busca de soluções satisficentes
Homem complexo	Contingência	Microsistemas individual e complexo

Fonte: Adaptado de Frota Neto (1983).

A teoria de Maslow surgiu como resultado dos estudos iniciados pela Teoria de Relações Humanas e se prestou à orientação dos primeiros gestores de recursos humanos.

Possivelmente, por essa razão se tem dado tanta ênfase à hierarquia das necessidades, que serviria de orientação para se atender à motivação dos trabalhadores.

Contudo, as críticas que recentemente são feitas a essa questão levam a rever o uso que se tem feito dela e mesmo a identificar outras formas de utilizá-la. Verifica-se, por exemplo, que há pessoas, mesmo necessitadas de alimento ou de abrigo, que possuem alto nível de autorrealização e batalham pela conquista de seus sonhos, como foi observado na menção dos autores abordados.

3.3.2 A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

O autor Coradi (1985, p. 141) cita Frederick Herzberg por acreditar que ele pertencesse ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 1950 e 60, “abriram o leque dos estudos sobre comportamento humano”. Herzberg foi professor de Psicologia na *Western Reserve University*, de Cleveland, e também escreveu três

livros sobre as atitudes no trabalho, que têm os seguintes títulos: “*Job Attitudes*”, “*Motivation to Work*” e “*Work and Nature of Man*”, sendo considerados uma trilogia.

Bergamini (1987) faz menção à pesquisa feita por Herzberg (1959), abonando que ele empregou como técnica de coleta de dados uma entrevista na qual o alvo principal consistia em identificar uma ocasião em que o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu serviço, não somente no atual, mas também em outro qualquer. Conforme ele, a amostra desta pesquisa era formada por 725 profissionais: cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadores diaristas. Observando que toda a empresa em seus diversos níveis foi abrangida, chegando-se a resultados que basearam a posição de Herzberg.

Posteriormente os resultados obtidos nessa pesquisa, Herzberg identificou os fatores que estavam presentes na situação de trabalho: alguns se ajustam alto nível de satisfação, mas a ausência deles não chega a ser significativamente proporcional para causar a insatisfação. A tais fatores Herzberg deu o nome de fatores motivacionais. Há ainda outros fatores que, estando fora, proporcionam grande insatisfação, mas estando presentes não cobrem o mesmo nível percentual de satisfação e ele os chamou de fatores higiênicos.

A partir desses estudos, Herzberg pôde assegurar que o contrário de satisfação não deveria ser chamado de insatisfação, mas como de nenhuma satisfação. O contrário de insatisfação, portanto, não pode ser percebido como satisfação, mas como nenhuma insatisfação (Bergamini, 1987).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), Herzberg afirma sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. De acordo com os autores, a motivação para trabalhar depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos dizem respeito às condições que cercam as pessoas enquanto trabalham (condições físicas, ambiente de trabalho, salários, benefícios, o clima organizacional, etc.).

Já os fatores higiênicos (insatisfacientes) são muito restringidos em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos trabalhadores. A afirmação higiene serve justamente para cogitar seu caráter de preservação e para revelar que se propõem meramente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais a seu equilíbrio. Se esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, já que seu alcance sobre o comportamento não

consegue abranger substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação (Wagner III; Hollenbech, 2006) (FIG. 9).

Atualmente os fatores motivacionais (satisfacientes) dizem respeito ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres do cargo em si. Determinam efeito duradouro de satisfação. A motivação envolve anseios de realização e de prestígio profissionais despertados por meio do treino das tarefas e atividades que apresentam provocações e sentido para o trabalho. Os fatores motivacionais abrangem: delegação de responsabilidade, liberdade de decisão quanto à execução do trabalho, oportunidade de promoção, enriquecimento de cargo, etc. (Wagner III; Hollenbeck 2006).

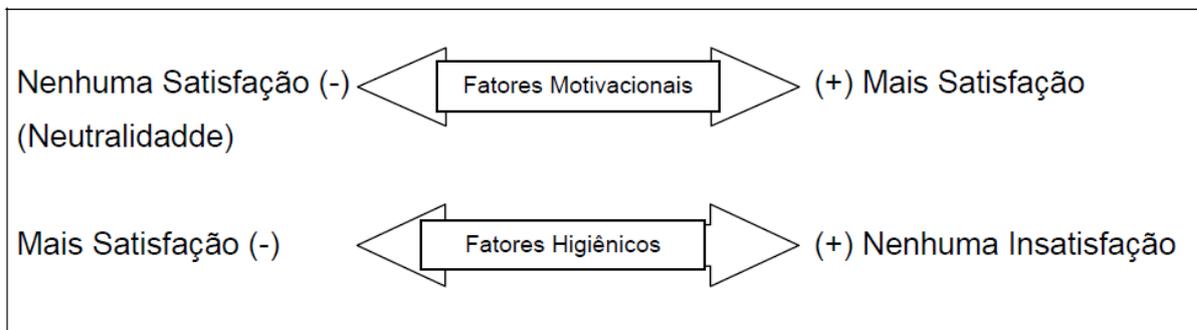


Figura 9 - Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuos separados

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2006).

Esclarecendo o trabalho de Herzberg, Davis e Newstrom (1992) afirmam que os fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão inteiramente relacionadas com o trabalho em si, no entanto o desempenho do trabalhador e seu crescimento e reconhecimento são certificados por ele. Agora, os fatores de motivação, quase em sua totalidade, estão centrados no trabalho e estão ligados ao *conteúdo do trabalho*. De outra forma, os fatores de manutenção ficam, sobretudo, relacionados ao *contexto de trabalho*, pois são mais vinculados ao ambiente que envolve o trabalho.

A contar de seus estudos, Herzberg passou a levar em consideração que seria possível apontar tipos ou estilos motivacionais diversos. Têm indivíduos voltados basicamente para a busca de realização, responsabilidade, crescimento, promoção do próprio trabalho e reconhecimento merecido. Elas são tidas como sujeitos que “procuram motivação”. Para esses seres, o serviço em si adquire

significado e os fatores ambientais carentes não representam dificuldade, ao contrário, elas são muito complacentes com os fatores ambientais.

Têm, em contrapartida, pessoas dos quais o referencial ambiental adquire amplo valor. Elas concentram sua vigilância em dados tais como o pagamento, as vantagens adicionais, a competência da supervisão, a segurança política e administrativa da empresa e os colegas de trabalho. Herzberg conferiu a essas pessoas a designação de tipos que “procuram manutenção” e relevo, centralizando sua atenção em elementos tal como o pagamento.

Ao colocar essa disputa, Herzberg comprova que os empregados estão motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos, isto é, ao assumirem encargo ou quando ganha reconhecimento por suas ações eles se manifestam motivados.

Essa teoria sugerida por Herzberg levou a uma discussão substancial e gerou pesquisas conflitantes. Segundo Bowditch e Buono (2002), a maioria dos estudos leva as previsões feitas com apoio no ponto de vista de Herzberg. Os autores provaram que as necessidades de salários, reconhecimento e responsabilidade funcionam também como motivadoras e fatores de higiene.

Os autores Maciel e Sá (2007) realizaram pesquisa empregando a teoria dos dois fatores de Herzberg e, em decorrência de análise dos seus resultados, adotaram a seguinte classificação dos fatores motivacionais e higiênicos, segundo Herzberg:

A) Existem fatores de motivação ou motivacionais, intrínsecos ou satisfactores (ex. realização pessoal e profissional);

B) E fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção (ex.: Políticas organizacionais).

3.3.3 Teoria das Expectativas de Victor Vroom

A Teoria de Expectação merece um destaque especial, com início em 1964 por Victor Vroom e fundamentada numa visão econômica do indivíduo. A teoria analisa as pessoas como seres individuais, dotados de vontade e desejos distintos em relação ao serviço, o que faz com que adotem deliberações diversas em relação ao trabalho.

Descrevem Wagner III e Hollenbeck (2006) que a teoria da expectativa ou da expectância é extensa sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho. A teoria das expectativas de

Vroom assegura que o processo de motivação deve ser esclarecido em função dos objetivos e das opções de cada ser e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos. Essa teoria induz a se considerar os diferenciais de cada indivíduo. Versa sobre um enfoque cognitivo, que pondera que o comportamento e o desempenho do indivíduo são resultado de uma opção consciente, estando na maioria das vezes o comportamento escolhido no que se traduz em mais valor para o indivíduo.

O autor definiu as seguintes hipóteses sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações:

- O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos, baseado em suas expectativas de que determinado comportamento os levará ao resultado desejado (VROOM,1964).

Segundo o autor da teoria, têm três forças fundamentais que agem dentro do indivíduo e que tem influência no seu nível de desempenho: valência, instrumentalidade e expectativa, conforme é apresentado na FIG. 10.

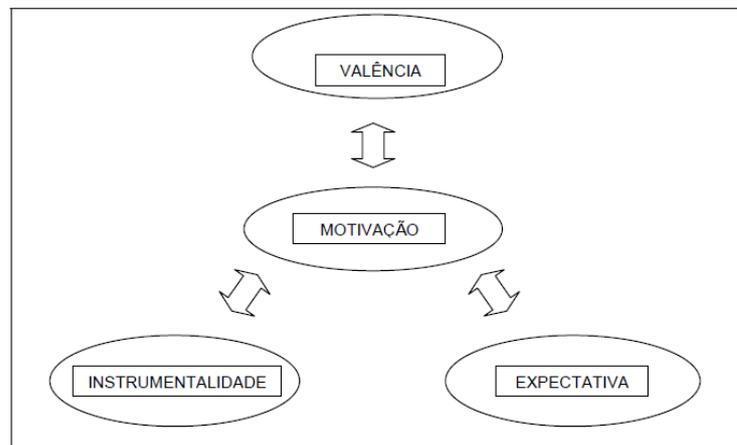


Figura 10 - As três forças básicas

Fonte: Vroom (1964).

Vroom (1964) sugeriu que o conceito de valência está fundamentado na hipótese de que a qualquer momento uma pessoa escolhe certos resultados a outros. Valência é um grau da atração que algum resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele antevê ganhar de determinado resultado.

A valência poderá ser positiva, negativa ou inexistente. As valências cobrem-se de um conteúdo subjetivo, já que o sistema de recompensas em vigor poderá não assumir importância para um indivíduo e ser bem importante para outro (Wagner III; Hollenbeck, 2006).

Vroom (1964) propõe que o meio é a convicção de uma pessoa acerca da relação entre realizar uma ação e provar um resultado.

Assim, é preciso conhecer o que um indivíduo acredita que deva ser feito para obter determinado resultado, e não somente a satisfação esperada por um indivíduo em vias de alcançar o resultado. Portanto, um prêmio de primeira ordem (por exemplo, uma recompensa monetária) é acentuado, pois permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um carro de luxo).

A terceira força que age dentro do indivíduo e tem influência no seu desempenho é a expectativa, que versa em um conjunto de convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem. Ainda que o conhecimento sobre valências e instrumentalidades nos fale o que um indivíduo quer fazer, não podemos saber o que o indivíduo tentará fazer sem conhecer suas perspectivas (Vroom, 1964).

Segundo Vroom (1964), sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis.

Portanto, a Teoria das Expectativas decide motivação em termos de desejo e esforço, segundo a realização de resultados desejados derive da interação de valências, instrumentalidades e expectativas. O desejo apenas ocorre se valências e instrumentalidades forem superiores e o esforço apenas quando todos os três são altos (Wagner III; Hollenbeck, 2006).

Para Vroom (1964), cada ser tem prioridades (valências) para determinados resultados finais. Os resultados intermediários apresentam valência em função de sua relação percebida com os resultados finais desejados. Como mostra a FIG. 9, a produtividade não tem valência em si, mas a auferir quando for relacionada ao desejo do indivíduo de atingir determinados resultados final.

A teoria de Vroom destaca as diferenças entre pessoas e cargos: é uma teoria de motivação e não do comportamento.

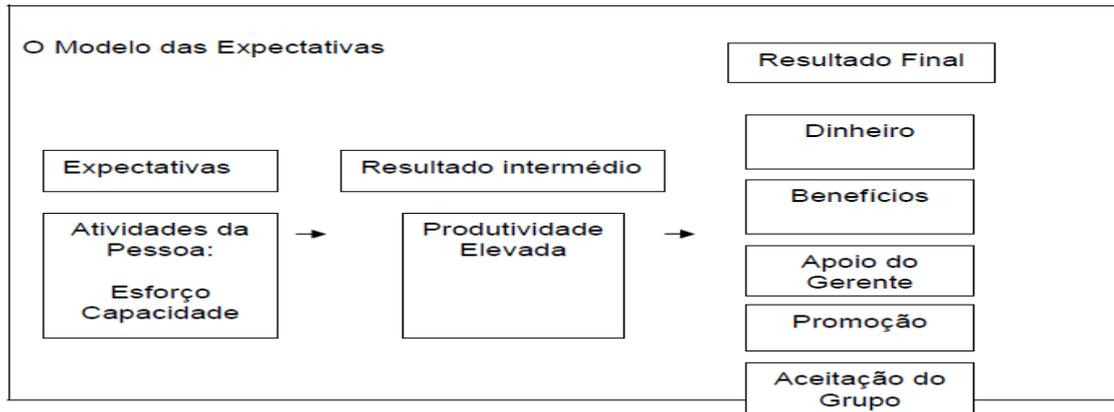


Figura 11 - Modelo das expectativas de Vroom

Fonte: Vroom (1964).

Portanto, o modelo contingencial de Vroom fundamenta-se no caso de a motivação formar um processo que implica em escolhas em meio a comportamentos. Os indivíduos apresentam ciência das consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de prováveis resultados decorrentes de seu comportamento. Sendo que os resultados compõem uma cadeia entre meios e fins. De tal modo como um indivíduo procura um resultado intermediário (ex.: produtividade) fica à procura de meios para alcançar um resultado final (Ex. dinheiro, benefícios, promoção, etc.) (FIG. 11). Caso as pessoas confiam que a alcance do dinheiro (resultado final) está sujeito do desempenho (resultado intermediário) elas se destinam a esse desempenho que terá valor de expectativa na aquisição do resultado final (Vroom, 1964).

Em resumo, a teoria de Vroom revela que para que o trabalhador se perceba motivado é imperativo que ele se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais esboçados. Sendo que a presente presunção acaba por associar a motivação à competência.

Indica-se, igualmente, que um trabalhador que procura a autorrealização a partir do alcance dos objetivos pessoais só se sentirá motivado se se julgar capaz de atingir esses objetivos (Vroom, 1964).

Nessa versão teórica, as expectativas de uma pessoa são determinadas pelos seus motivos. Segundo tenham motivos relacionados à satisfação de necessidades básicas ou motivos mais relacionados à estima e à autorrealização, os indivíduos conferem valores distintos às coisas que compõem seu mundo e desenvolvem expectativas diversas para direcionar suas ações. Além disso, é

importante realçar que diferentes pessoas possuem diferentes fatores motivacionais e por isso buscam diferentes formas de satisfação (Vroom, 1964).

3.4 A qualificação de pessoal

Após as transformações sociais e trabalhistas que ocorreram nos últimos anos, nasceram novos conceitos que começam a ter importância na forma de ver o ambiente de trabalho, fomentando ainda mais o debate que se constituiu em volta do conceito qualificação.

Ribeiro (2009), fala-nos que de acordo com a história, a questão da valorização de habilidades foi documentada desde o Renascimento, ocasião em que a valorização das habilidades que eram transmitidas de maneira hereditária no mundo dos artesãos foi trocada pela capacitação e desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho. Depois da Revolução Industrial o mundo podia ser dividido entre países industrializados e não industrializados, o ambiente que se mostrava era de poucas mudanças. Nesse panorama, o empirismo deu lugar paulatinamente aos estudos e planejamentos das ações focalizadas em resultado.

A importância da capacitação e do desenvolvimento profissional aumentou expressivamente no tempo taylorista-fordista, assinalada pela divisão de trabalho e a grande ênfase no posto de trabalho e na especialização dos trabalhadores. Como rebote a desconstrução da transferência de conhecimentos atuais nessa era, estabelece o paradigma da qualificação concretizando a correlação entre saberes e fazeres. Acontece, assim, a valorização do diploma e, por conseguinte, a restrição ao poder do empregador capitalista que passa a ter que se regular na qualificação como requisição técnica do posto de trabalho (Ribeiro, 2009).

De acordo com Friedmann (1962, apud Tartuce, 2002), qualificação é definida como saber e como saber - fazer contraídas, tanto no trabalho quanto em sua aprendizagem sistemática.

Desse modo, para o autor, a divisão do trabalho defendida por Taylor na Administração Científica seria a deterioração do saber fazer. Segundo Naville (1956), a qualificação não é determinada pela tecnologia, ela é construída socialmente, sua compreensão é a contar dela mesma e o conteúdo do trabalho não é condição para constituir a qualificação. Este autor garante que a qualificação é

relativa e depende de elementos presentes no ambiente social e compreendido como um estoque de saberes formais, estáticos e especializados.

Conforme Manfredi (1999), o conceito de qualificação sempre esteve ligado à ideia de crescimento socioeconômico, desde os anos 50 com as primeiras teorias sobre capital humano. A qualificação é a saída para resolver uma dificuldade presente na maioria das instituições, isto é: a falta de capital humano detentores de habilidades-chave.

No caso do trabalho desenvolvido aqui se buscou analisar a questão da qualificação para o trabalho não apenas como consequência fatal do desenvolvimento tecnológico, mas ainda como movimento dessas exigências do mercado, conectada às perspectivas profissionais, individuais e coletivas, e pessoais que os TAES, lotados nos Campi, Pró-reitorias e Reitorias, desenvolvem e/ou são dependentes ou não pelo processo de formação continuada.

A fim de entendermos a complexidade do conceito de qualificação e seu progresso no decorrer do tempo, destacamos o citado pelos principais teóricos da sociologia do trabalho na França nas décadas de 1940 e 1950: George Friedman e Pierre Naville.

Friedman entendia a qualificação como uma coisa que pudesse ser corretamente medida, avaliando o grau e frequência de atividade intelectual que o trabalho exige para ser executado (Aluaf, 1976 *apud* Tartuce, 2004). É por essa razão que ele tenciona para uma possível desqualificação e requalificação do trabalho, como decorrência das transformações técnicas e organizacionais que o mercado pode apresentar. Segundo Bastos (2006, p. 29), Friedman:

[...] apoiava-se, assim, em uma noção de qualificação associada à complexidade da tarefa e ao domínio requerido de saberes para executá-las. Ou seja, Friedman tomava a qualificação como a qualidade do trabalho e o tempo de formação necessário para realizá-lo (TARTUCE, 2004).

Essa perspectiva no campo é analisada como “substancialista” ou “essencialista”, por juntar de forma bastante direta os desenvolvimentos tecnológicos ao conjunto de habilidades e conhecimentos para passar com os mesmos.

Naville, por ter uma visão entendida como “relativista”, avalia a qualificação do trabalho como um fenômeno resultante de processos sociais, como a negociação

entre capital e trabalho, com contornos que podem se alterar ao longo do tempo e dos contextos. Segundo Naville:

[...] a resposta à questão “o que é qualificação?” requer uma perspectiva histórica que leve em consideração a diversidade de condições sociais, econômicas e políticas em diferentes momentos do tempo: diferentes sociedades terão em diferentes épocas, critérios distintos para definir o que é um trabalho qualificado (BASTOS, 2006, p. 29).

Ao contrário do que afirma Friedman, Naville crê que a qualificação não pode ser medida como “coisa”, uma vez que, por si só, não se constitui como determinante da qualidade do trabalho. Naville e Friedman exibem, dessa forma, os conceitos que fixaram as raízes de duas vertentes que polarizaram as discussões e pesquisas sobre qualificação nas décadas seguintes (Bastos, 2006), no caso a *essencialista* e a *relativista*.

Deve-se destacar ainda que o conceito de qualificação não se exaure na antítese “essencialista” *versus* “relativista”, já que, muito além do juízo restrito de divisão entre ambos os conceitos, aloca-se outro entendimento sobre qualificação, o de Manfredi (1988), porque defende uma visão marxista de qualificação e evidencia suas vertentes: a qualificação como preparação para o mercado de trabalho e a qualificação como um processo de desqualificação-qualificação que resulta da relação social entre capital e trabalho (Bastos, 2006).

Assim sendo, as divergências sobre a qualificação não acontecem tão somente em função de seu conceito, mas também sobre as formas de mensurá-la (Laranjeira, 1997).

Compete, portanto, perguntar-se a respeito da possibilidade ou não em listar instrumentos de medidas da qualificação necessárias ao desenvolvimento do trabalho ao agrado. Têm, para Laranjeira (1997), dois meios de avaliar o grau de qualificação, um *objetivista* e outro *construtivista*.

Segundo o caminho objetivista, afirmado pela autora, são levados em consideração critérios como o tempo necessário ao aprendizado da função que será exercida, a característica do conhecimento estabelecido, assim como o grau de autonomia no desempenho diário.

Já no caminho construtivista, a autora frisa a qualificação como fruto dos critérios históricos e não técnicos, unindo um processo de reprodução das relações sociais.

Embora os vários conceitos citados a respeito de qualificação são possíveis levantar, segundo Bastos (2006), três concepções que se combinam com a defesa da maioria dos autores que tratam da temática. A qualificação consiste em:

Um conjunto de características das rotinas de trabalho, expressa empiricamente como tempo de aprendizagem no trabalho ou por capacidades adquiríveis por treinamento; deste modo, qualificação do posto de trabalho e do trabalhador se equivalem; como uma decorrência do grau de autonomia do trabalhador e por isso mesmo oposta ao controle gerencial; e como construção social, complexa, contraditória e multideterminada (BASTOS, 2006, p. 31).

3.5 A capacitação de pessoal

Quando pensamos em capacitação, o conceito clássico que a define é o alcance de saberes imprescindíveis, e bastante instáveis, para o desenvolvimento das atividades laborais dentro das exigências do serviço, a partir do movimento constante do mercado, oferecido tanto aos que estão dentro do mercado de trabalho, quanto aos desempregados. Usa-se, como se observa, o discurso da necessidade de capacitação para os que ainda procuram uma inserção no mercado e para os que já estão empregados, dentro de uma probabilidade de formação continuada.

É necessário se fazer uma distinção entre as diversas ações de formação e seus conceitos, separados por diversos autores, da ação de formação. Para esse fim, buscamos focar a análise a partir do entendimento de qualificação defendido por Machado (1996), tendo como base os cursos de formação para capacitação profissional.

Por essa razão a conceituação histórica concreta adota a qualificação, não como um elemento, uma construção teórica completada, mas como um processo social através do qual se encontra não a “natureza” do que seja trabalho qualificado e desqualificado, mas a própria transação das regulações técnicas e sociais presente nos processos de trabalho (Rolle, 1989 e Villavicencio, 1992), no conjunto da qual se realiza ou não as potencialidades ontológicas do trabalho humano (Machado, 1996, p. 15).

Portanto, buscamos perceber a qualificação não como um dado a serviço do processo de produção de valores, mas como uma possibilidade da ampliação das capacidades humanas e da capacidade criativa do servidor em seu ambiente de

trabalho, acredita-se que ele, ao ser motivado, não somente pelas exigências impostas pelo exercício da atuação no setor onde trabalha, mas também, a partir de uma necessidade ontológica de recriação humana.

Dessa forma os procedimentos de capacitação necessitaram estar alinhados com o foco das organizações, porque, ao mesmo tempo em que tenta resolver problemas do dia a dia, a capacitação também deve mirar para o futuro. A educação, no decorrer da vida profissional, deveria ser incitada e estimada.

Delors (2003) assinala que “[...] não se pode continuar a definir a educação em relação a um período particular da vida, tem que se melhorar a formação profissional, distinta da formação geral”. A educação no transcorrer da vida, afora permitir a adaptação necessária às exigências do mundo do trabalho, beneficiaria os ritmos e os tempos particulares das pessoas na aprendizagem.

Com relação aos servidores das Instituições Federais do Ensino Superior (IFES), o principal desafio é comungar a importância do referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, trabalhando a questão junto aos próprios servidores, aos chefes dos setores e à área de Gestão de Pessoas. Todo servidor precisaria entender onde almeja ir profissionalmente, atentando no seu desenvolvimento de modo articulado com as estratégias da organização. De acordo com esse caminho, a responsabilidade pela educação constante seria admitida não apenas pelos órgãos da gestão de pessoas das instituições, mas também pelos próprios servidores.

3.6 O planejamento das ações de capacitação e de qualificação

Segundo Gil (2001), a preocupação com o desenvolvimento de programas de treinamento de pessoas existe desde o início do século XX, influenciado pela Escola Clássica de Administração. O objetivo desses programas eram fazer com que os indivíduos atingissem o mais alto grau de produtividade possível.

A partir da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos, segundo Gil (2001). Quando as empresas passaram a utilizar o enfoque sistêmico pela Administração de Recursos Humanos, na década de 1960, sendo encarado como um dos seus sistemas básicos, o sistema foi sendo acatado e dividido em subsistemas, como: a) diagnóstico; b) prescrição; c) execução e, d) avaliação.

O enfoque sistêmico incorpora muitas contribuições científicas ao processo de treinamento. Sendo utilizado cada vez mais, visto que considera as necessidades e as aspirações das pessoas, e isso fez com que chamassem as atividades de capacitação de pessoas como desenvolvimento de recursos humanos. As críticas apontadas por alguns autores sobre esse modelo são as seguintes: a) vê o homem como um ser complexo, mas o trata essencialmente como recurso da produção; b) centraliza o diagnóstico, o planejamento e a avaliação dos programas de treinamento; c) confere excessiva ênfase à mensuração dos resultados do treinamento; d) procura a uniformidade de comportamento humano na organização, desconsiderando as peculiaridades setoriais e individuais (GIL, 2001).

Há uma previsão de que o tempo destinado ao treinamento tenderá a aumentar, pois a missão da empresa não é apenas treinar funcionários e sim, garantir o aprendizado contínuo de cadeia de valor, que envolve também seus clientes e fornecedores, conforme comenta Gil (2001, pág. 121).

Através de pesquisas diversas constatou-se que, apesar de existirem várias teorias que obtivam explicar a motivação dos servidores existe uma questão importante: onde eles buscam sua motivação? Seria pela satisfação de suas necessidades, reconhecimento da capacidade ou pela união das duas coisas?

Responder essas questões nos levou a utilizar a antiga Teoria da Hierarquia das Necessidades, criada por Abraham Maslow. Ela serviu de parâmetro para as que se seguiram e era dividida em cinco categorias: fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização.

Na pirâmide essas categorias, na parte inferior, encontram-se as fisiológicas, e as outras, que foram consideradas as de espírito, na parte superior. Segundo a Teoria de Maslow o ser humano teria que passar pelas etapas anteriores para atingir o ponto máximo da autorrealização.

De acordo com Abraham Maslow, o homem é motivado por desejos que devem ser satisfeitos atendendo a critérios rígidos dentro de uma hierarquia. Mas Maslow esqueceu-se que o ser humano possui necessidades e desejos distintos de acordo com educação, cultura e local onde residem.

A presente pesquisa sobre capacitação de servidores públicos da área federal, conforme estamos verificando, está se encaixando no topo da pirâmide de Maslow, já que atende as necessidades de autorrealização. Acredita-se que a

pessoa predisposta e motivada no seu local de trabalho procura adquirir e aprimorar seus conhecimentos. A motivação interior abre novas possibilidades para que o servidor procure se capacitar e assumir novos desafios na sua vida profissional.

Os estudos oriundos da Psicologia trazem importantes contribuições no que tange o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Os psicólogos organizacionais pesquisam os comportamentos nos ambientes de trabalho envolvendo vários fatores de extrema relevância ao trabalho e à gestão pública. Pode-se cita, como exemplo, dois fatores importantes para o setor público que são: a motivação e a satisfação no trabalho. Nesse sentido, os estudos de Robbins (2005) e de Spector (2005) se referem a temas relacionados à motivação e sua influência em ambientes organizacionais, muito caros à literatura a respeito. Robbins (2005) sugere em seus estudos que a partir da teoria de Maslow é necessário saber em que nível da hierarquia o indivíduo está no momento e focar a satisfação naquele nível ou imediatamente superior.

Dentre as teorias recentes que explicam a motivação dos trabalhadores na área da Psicologia, a Teoria da expectativa, que foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom é hoje muito utilizada como base. Ela sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da condução que este resultado exerce no indivíduo.

Chiavenato (2003), diz que o planejamento estratégico é a forma com que as organizações utilizam uma estratégia para atingir os objetivos institucionais. De acordo com o autor, “[...] o pensamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2003, p. 37), passando a ter características de continuação e flexibilização, tornando-se adaptável.

Também, para Chiavenato (2014), o principal patrimônio das organizações são as pessoas, desde o mais simples funcionário até seu principal executivo. O autor alerta e cita que este patrimônio é um diferencial presente nas empresas bem sucedidas.

[...] Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia globalizada e sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade. Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam

serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso é vital o intenso treinamento e a preparação das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 309).

Chiavenato (2014) diz que o treinamento pode estar relacionado a uma forma de adequação da pessoa ao cargo, melhorando a força de trabalho que há na instituição. Contudo, adverte que, hoje em dia, tal juízo foi ampliado, e que o treinamento passou a ser aceito como uma forma de melhorar o desempenho no cargo. Ferreira (2012), no entanto, alerta para a importância de fazer com que os servidores se sintam bem ao realizar suas atividades:

[...] Um dos grandes desafios da gestão de pessoas é fazer com que os trabalhadores sintam-se bem com suas atividades, oferecendo-lhes condições adequadas para que tenham um melhor desempenho (FERREIRA, 2012, p. 09).

Ferreira (2012) assegura que é preciso impedir a ocorrência de conflitos entre interesses pessoais e organizacionais. Nessa circunstância, os gestores costumam impor os interesses da instituição, conforme assegura o autor:

[...] os funcionários só se tornam altamente produtivos, só colocam seus talentos, seu interesse, sua criatividade e seu comprometimento a favor do serviço que desempenham quando se sentem contemplados em seus interesses e objetivos pessoais (FERREIRA, 2012, p. 10).

De acordo com esse ponto de vista, seria indispensável distinguir o conceito de treinamento de pessoas do conceito de desenvolvimento de pessoas.

Chiavenato (2014) orienta que o treinamento de pessoas associa-se ao presente, ao cargo atual. Procura-se aperfeiçoar as habilidades e competências necessárias ao melhor desempenho do cargo que presentemente o servidor ocupa. Agora, o desenvolvimento de pessoas tende a ser a busca por novas funções e, portanto, as habilidades e competências que serão solicitadas. Na ótica do autor, os dois se associam a processos de aprendizagem:

[...] Pelo treinamento – pelo desenvolvimento de pessoas –, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Ademais, para Chiavenato (2014, p. 310), “[...] na era da informação que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso”. Por essa

razão, só será favorável se for usado para agregar valor, produzir resultados e riquezas.

[...] Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (CHIAVENATO, 2014, p.6).

Dessa maneira, Siqueira e Mendes (2009) reforçam que a modernização da administração pública cria uma expectativa de se atender melhor às demandas sociais. Os autores afiançam que a gestão de pessoas tem uma ação importante na atualização do Estado, acontecimento que possibilita a prática adequada de políticas públicas. Ressaltam, também, a seriedade de estar atentos às relações de trabalho nos setores públicos, relacionando-as à necessidade de uma mudança cultural dos servidores públicos. Relacionando gestão de pessoas, Chiavenato (2014) afirma que ela versa sobre atividades integradas que desejam a obtenção de efeitos sinérgicos e multiplicativos para a instituição e para os servidores que nela atuam. Ele ainda destaca seis processos básicos de gestão de pessoas, conforme a Figura 12:

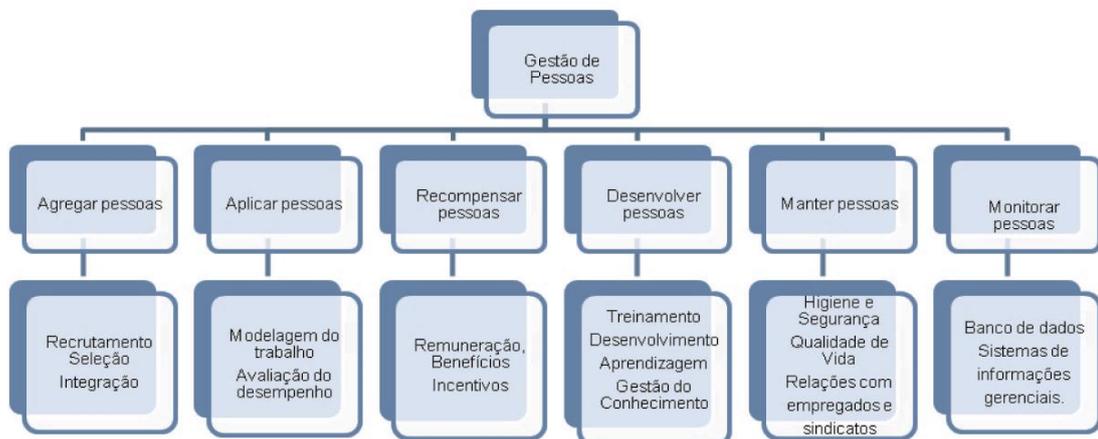


Figura 12 - Processos básicos de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 14).

Segundo Chiavenato (2014), todos os seis processos são também importantes. Já em relação ao planejamento das ações de capacitação e qualificação, possuem destaque três deles: o de aplicar pessoas, o de desenvolver

peças, e o de monitorar pessoas. A Figura 13, abaixo, exibir algumas das características de cada um:

Aplicar pessoas	Desenvolver pessoas	monitorar pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenho da atividade que os servidores realizarão. • Análise e descrição de cargos • Avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de pessoas • Desenvolvimento de pessoas • Gestão do conhecimento e de competências • Aprendizagem corporativa • Programas de mudança e de desenvolvimento nas carreiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação de resultados • Acompanhamento e controle de atividades

Figura 13 - Processos de planejamento das ações de capacitação e qualificação

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.13).

Segundo ele, esses três procedimentos são básicos para o planejamento de uma política de capacitação e qualificação, devendo ser encarado como de suma importância procurar conhecer os cargos e, por conseguinte, as atividades exercidas. Após obter esse conhecimento, é necessário criar táticas, alinhadas aos objetivos institucionais, para o treinamento e o desenvolvimento dos servidores. Essas ações precisam ser acompanhadas e monitoradas.

Para Soviensi e Stigar (2008, p. 53) “[...] a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização”. Segundo os autores,

[...] o setor de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros (SOVIENSKI & STIGAR, 2008, p. 53).

Já Frigotto (2014) censura no seu trabalho, o processo de capacitação e qualificação direcionado para uma concepção produtivista, determinado pelo

mercado e avigora a importância da formação de profissionais críticos e reflexivos. Por sua vez Ferreira (2012) diz que:

[...] as organizações que desenvolvem esforços mais consistentes na área de capacitação são aquelas que elaboram programas de treinamento articulados com os seus objetivos e necessidades e organizados de forma a se obter um retorno consistente (FERREIRA, 2012, p. 42).

Schikmann (2010) afirma que os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais exigentes, e o ajuste às necessidades deles se integra ao bom desempenho da administração pública.

[...] muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções (SCHIKMANN, 2010, p.17).

Para Schikmann (2010), ao se priorizar algumas demandas emergenciais põe em segundo plano algumas ações estratégicas, que são, por exemplo: o estabelecimento de objetivos e metas alinhados aos objetivos organizacionais, e o planejamento de políticas como, por exemplo, as de capacitação. Ele ainda critica a forma de descrição dos cargos:

[...] A descrição de cargos, da forma como é realizada, limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos (SCHIKMANN, 2010, p.17).

A situação citada, para o autor, sugere a possibilidade de distribuir servidores em áreas com características distintas; entretanto, não recomenda, essencialmente, que as competências necessárias para a realização de determinadas funções estão sendo aprovadas. Portanto, argumenta:

[...] O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance (SCHIKMANN, 2010, p.18).

Dessa maneira, Schikmann (2010, p. 18) destaca que “[...] o modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis necessários para atuar na organização”. Existe a necessidade de uma política para sustentar a gestão. Tal ato deve considerar estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal (que permitam o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal), estratégias de realocação e remanejamento de pessoal e avaliação de desempenho.

Neste conjunto, segundo Schikmann (2010), as necessidades de servidores em uma instituição podem modificar ao longo do tempo. O planejamento adequado de recursos humanos possibilita avaliar as futuras necessidades, depois de verificadas, podem levar a ações que formem um quadro de pessoal mais adequado às demandas organizacionais. Assim, ao planejar, devem-se estar incluídas estratégias que possibilitem atender as necessidades constatadas:

[...] O planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização. Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal. Para isso, é realizada uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar os *gaps* de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses (SCHIKMANN, 2010, p. 21).

Sugere ainda o autor que o prosseguimento deste planejamento e a relevância de uma revisão constante, levando em conta que as necessidades de uma organização podem mudar no decorrer do tempo. Baseado nisso, Schikmann (2010, p. 21) argumenta que “[...] a utilização contínua desse processo propiciará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público”. Ou seja, permitirá a gestão precisar o quantitativo de servidores que será necessário para manter e qualificar o serviço.

De outra forma que deve estar presente no planejamento as avaliações, dos cursos como dos servidores. Igualmente, pode-se interferir e aperfeiçoar as ações direcionadas aos processos de capacitação e qualificação. Dessa maneira, Batista (2012) afirma que a avaliação de desempenho e a gestão por competências como ferramentas para aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados a sociedade:

[...] O desafio de construir uma nova face para o setor público passa não somente pelas melhorias nos processos burocráticos e atualização de sistemas, mas obrigatoriamente pela gestão estratégica dos empreendimentos estatais. Além de serem mecanismos democráticos de participação, proporcionam a facilitação das relações de trabalho, abarcam inúmeras percepções quanto ao envolvimento do indivíduo, como componente de uma equipe de trabalho, fazendo parte de um sistema maior na sua instituição (BATISTA, 2012, p. 28).

Ferreira (2012) marca a gestão de desempenho como uma forma de proporcionar aos gestores informações sobre a atuação de seus servidores. Na visão do autor, os resultados obtidos subsidiam o desenvolvimento de ações que ajudam no aprimoramento profissional. Batista (2012), dessa forma, frisa que a gestão de pessoas nas organizações públicas vem sofrendo modificações, pois as novas demandas dos cidadãos determinam serviços públicos com mais qualidade e eficiência. Portanto, o autor ensina:

[...] Diante desse novo cenário, a avaliação de desempenho passa a ser definida pelo governo federal como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor civil, enquanto indivíduo integrante de uma equipe de trabalho e de uma instituição, possuindo como referência a ser alcançada, metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do serviço executivo federal (BATISTA, 2012, p. 32).

Batista (2012) se refere à Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Segundo o autor, alguns dispositivos da Lei reforçam uma nova filosofia na carreira dos servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

[...] Com essas medidas, o Governo Federal dá início à filosofia de gestão pela competência atrelada à carreira do servidor público das IFES, associando às carreiras a avaliação de desempenho baseada no plano estratégico institucional, capacitando e qualificando os servidores para atenderem às demandas organizacionais (BATISTA, 2012, p. 33).

Portanto, percebe-se a importância do planejamento adequado das ações de capacitação e qualificação. Nessa etapa, é fundamental evitar conflitos entre os interesses pessoais e institucionais. Os dois devem ser ajustados, de maneira a conseguir uma melhor aplicação dos conhecimentos alcançados. É importante a atuação do setor de Gestão de Pessoas no planejamento das ações que dizem respeito aos processos de capacitação e qualificação. Sendo necessário saber onde

se espera chegar, com um conceito claro dos objetivos institucionais a serem conseguidos, dos espaços em branco existentes e das habilidades a serem buscadas. Do mesmo jeito, tem a necessidade de desenvolver um profissional crítico e reflexivo, apropriado de buscar seu desenvolvimento pessoal a partir do estabelecimento de conexões com os objetivos institucionais.

Bem como mencionamos, o setor de Gestão de pessoas tem responsabilidade na formação profissional, devendo estar integrada ao desenvolvimento da instituição. Essa tarefa adquire uma característica de continuidade e proporciona aos servidores habilidades que entusiasmarão na execução de suas atividades.

A seção a seguir destacará o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação e qualificação.

3.7 Aplicação das habilidades adquiridas nos processos de capacitação e qualificação

No Capítulo 2, mencionamos que no ano de 2007, a UNIPAMPA foi criada, na mesma época em que as universidades aderiram ao Reuni, trazendo uma importante expansão na estrutura física das instituições antigas e novas. Com relação ao crescimento organizacional, Chiavenato (2014) afirma:

[...] O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividade de apoio etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Portanto, torna-se essencial o planejamento das ações de capacitação e qualificação. Por isso, nessa fase, devem ser definidas as habilidades e os conhecimentos necessários para a realização das atividades desempenhadas pelos servidores.

Ferreira (2012, p. 42) disse: “[...] o primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento é o diagnóstico das necessidades da capacitação e o que se quer desenvolver nos servidores”. Para ele, tal tarefa pode impedir cursos que não estão alinhados aos interesses institucionais. Dessa forma, Terabe e

Bergue (2014) nos trouxeram informações relevantes, especialmente sobre Gestão Estratégica de Pessoas, com relação ao ponto de vista da administração pública. Segundo eles,

[...] a gestão estratégica de pessoas, sob a perspectiva da administração pública, implica, inicialmente, que a organização compartilhe – traduzindo em ação, e não somente no plano do discurso – a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração. **Isso remete à ideia de reconhecer as pessoas – servidores efetivos, comissionados, terceirizados, agentes políticos – como elemento central na organização** (TERABE & BERGUE, 2014, p. 21, grifo nosso).

Nesse sentido, os autores ponderam que as pessoas são potencialmente capazes de se desenvolverem ao longo de sua vida profissional no serviço público. Assim sendo, o senso de longo prazo é enfatizado e se fundamenta no fato de que as pessoas constituem o componente de continuidade e de expressão de tradição organizacional.

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

Desse modo, a gestão por competências é um tema que assume grande importância, uma vez que as ações de capacitação e qualificação podem ser planejadas para atender melhor as demandas organizacionais. Conforme Brandão & Bahry (2005), a gestão por competências é apontada como um modelo alternativo e se fundamenta no fato de que o domínio de alguns recursos proporciona um melhor desempenho nas organizações. Segundo os autores, esse modelo busca gerir lacunas de competências.

[...] esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para

realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p.179).

Amaral (2006) igualmente aponta para o desenvolvimento de competências de servidores. Segundo a autora, há um amplo desafio na administração pública brasileira, que está relacionado ao aumento da capacidade de gestão das políticas, e o aperfeiçoamento contínuo de servidores pode colaborar para a melhoria da qualidade do serviço público. Reforça-se a importância do assunto, e Schikmann (2010, p. 22) enfatiza que:

[...] A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

Schikmann (2010) aponta que a gestão de competências também pode ser aplicada nas organizações públicas, considerando que as demandas das pessoas implicam na necessidade de adequar os diversos perfis profissionais a uma nova situação. Por isso, o autor alerta para uma provocação:

[...] há um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, uma vez que, para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, em lugar de serem consideradas as competências para a realização das atividades. Assim, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, que ao fim e ao cabo não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso, correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos (SCHIKMANN, 2010, p. 22).

Ainda, destaca-se que a gestão de competências possibilita a identificação de habilidades necessárias à organização, além de proporcionar um melhor conhecimento do quadro de servidores de uma instituição. Possibiliza, ainda, a formação de um banco de talentos, o qual poderá ser utilizado no planejamento e na alocação / realocação dos servidores da organização e, conseqüentemente, no melhor aproveitamento das pessoas disponíveis na instituição. De acordo com, Antonello e Pantoja (2010):

[...] competência é um “saber-mobilizar”. Não se trata de uma técnica ou de mais um saber, mas de uma capacidade de mobilizar um conjunto de recursos – conhecimentos, *know-how*, esquemas de avaliação e de ação, ferramentas, atitudes – a fim de enfrentar com eficácia situações complexas e inéditas (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 53).

Amaral (2004) também destaca o desafio de desenvolver competências nos servidores públicos para aumentar a capacidade da gestão de políticas públicas. Nessa mesma linha, Magalhães *et al.* (2010) observam, em seu trabalho “*A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição*”, como o processo de aperfeiçoamento dos TAES influencia nas atividades desempenhadas nessa IFES. Os autores destacam, entre outros pontos, a seriedade de uma política de aperfeiçoamento institucionalizada. As alterações no gerenciamento no setor público poderiam tornar as organizações mais ágeis e eficientes, com probabilidades de redução de seus custos e trazer melhorias com relação à satisfação no atendimento às necessidades da comunidade. Do mesmo modo, esses pesquisadores citam a importância de se criar uma cultura de reconhecimento do habilitado.

Cardoso *et al.* (2001) relacionam as transformações no ambiente organizacional ao emprego dos conhecimentos obtidos nos processos de capacitação. Segundo os autores, “[...] quanto mais aderente às necessidades forem às ações de capacitação, maior será o seu retorno” (CARDOSO *et al.*, 2001, p. 2). Igualmente, enfatiza-se a necessidade de se criar uma cultura de aprendizado contínuo. Nesse sentido, torna-se importante identificar as necessidades de competência de uma organização e a disponibilidade delas nas pessoas. Cardoso *et al.* (2001) também mencionam a necessidade de um mapeamento de conhecimentos existentes na instituição e da identificação de quais unidades de conhecimento são necessárias para a realização das diversas funções. Portanto, constata-se a importância do planejamento e do conhecimento da instituição, tanto no que se refere aos seus TAES como aos conhecimentos necessários para a execução das tarefas. Frisa-se, aqui, segundo os autores, que a atuação ou desempenho de um servidor pode estar associado a um desnivelamento, advertindo uma inexistência de conhecimento (evento que se integra à capacitação) e/ou uma subutilização (intrínseco à alocação de pessoas). Em todos os casos se associam a dificuldades de gestão do conhecimento.

Schikmann (2010) argumenta que a gestão de pessoas possui um papel estratégico em uma organização. Segundo ele, deve-se procurar conhecer a essência de uma instituição para garantir a melhorar a aplicação e alocação das pessoas dentro dela. É imperioso, para tanto, se conhecer o perfil dos TAES para reconhecer e prover as necessidades de competências e de pessoal:

[...] Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) planejamento de recursos humanos; b) gestão de competências; c) **capacitação continuada com base em competências**; e d) avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, **o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis**. Por outro lado, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada (SCHIKMANN, 2010, p. 20, grifo nosso).

O autor, portanto, associa a capacitação continuada a uma gestão de competências. Destaca, por sua vez, que o objetivo da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com habilidades necessárias para se conseguirem os objetivos institucionais, garantindo o alcance dos resultados e as metas estabelecidas no planejamento. Logo,

[...] a capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação (SCHIKMANN, 2010, p. 23).

Argumenta Schikmann (2010), sobre a importância de se empregarem os resultados da avaliação de desempenho para o planejamento das ações de capacitação. Segundo ele, os resultados alcançados nesse processo se manifestam em uma rica fonte de dados, a qual auxiliará a elaboração de políticas direcionadas às necessidades institucionais. Por isso, é sensato grifar as mudanças que ocorrem na sociedade e a importância de uma constante modernização e do aperfeiçoamento de muitos conhecimentos necessários à execução de tarefas essenciais aos serviços públicos. Segundo Velasco (2010, p. 197), “[...] a velocidade da informação é uma das principais características do mundo contemporâneo”. Do

mesmo modo, Antonello e Pantoja (2010) assinalam as mudanças globais de natureza social, econômica, tecnológica e política, ao afirmarem que:

[...] Diante de transformações tão presentes e significativas, o setor público vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, a adoção de novos métodos de trabalho, entre outros. Tais mudanças, além de afetarem a organização e gestão dos processos de trabalho, impõem a necessidade da construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 51).

Enfatizam as autoras os processos de aprendizagem, marcando-os como instrumentos eficazes para o desenvolvimento de competências necessárias para uma execução mais efetiva das funções dos servidores. Essas capacidades podem completar uma lacuna existente ou vir a adicionar mais ao conhecimento e à experiência.

[...] A aprendizagem na ação é muito mais do que um simples acumular de experiências. A experiência é a interação de uma pessoa ou coletivo com a situação de trabalho. Nem todas permitem diretamente que ocorra a aprendizagem. A transformação que a experiência quase sempre promove nos indivíduos pode ser o resultado de uma “repetição” ou “impregnação” e significar muito pouco no plano da formação. Para que tal aconteça, é necessário que exista intencionalidade da parte dos atores no ambiente de aprendizagem formal ou nas práticas de trabalho. Para potencializar formativamente os ambientes organizacionais e de formação com o objetivo de desenvolver competências, é necessário que a interação com essas situações faça sentido para os que nela estão envolvidos (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 54).

Antonello e Pantoja (2010, p. 54) mencionam ainda que “[...] o objetivo da aprendizagem é provocar alguma mudança na própria eficácia, mudar valores e atitudes ou ter experiências que sejam aproveitadas no futuro”. No mesmo intuito, pode-se entender a importância de planejar as ações de capacitação e associá-las aos objetivos institucionais, para que as habilidades adquiridas ou aperfeiçoadas possam contribuir para melhorar os serviços realizados. De tal modo,

[...] a contribuição mais significativa da aprendizagem na ação, no desenvolvimento de competências reside, talvez, na ruptura com um modo de pensamento essencialmente prescritivo e justificativo, que exige a inversão da relação entre a “teoria” e a realidade observada, a partir da interação com “o outro” e do contexto em que está inserido o sujeito (ANTONELLO & PANTOJA, 2010, p. 54).

Da mesma forma, Velasco (2010) assegura que as informações circulam em tempo real, e que esse fato exige uma maior capacidade de flexibilidade e transformação, tanto das organizações quanto dos indivíduos e dos grupos. Reforça que para a gestão de pessoas:

[...] No que diz respeito à área administrativa, tem-se verificado especial atenção à gestão de pessoas, com diversas pesquisas, artigos, livros e sítios especializados na internet com foco nos processos de gerenciamento do comportamento humano no trabalho, de forma a garantir melhor qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes (VELASCO, 2010, p.197).

Desse modo, Velasco (2010, p. 197) alega a importância da gestão de pessoas, garantindo que as organizações “têm-se voltado às pessoas como seu mais valioso componente de capital (humano, intelectual etc.), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza)”. Velasco (2010) destaca, ainda, a importância do aumento do número de servidores na administração pública, e acrescenta que um Estado forte ainda precisa de “[...] planejamento, execução e avaliação de ações eficazes e efetivas nos processos de cargos, carreiras e remuneração, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e educação, entre outros” (Velasco, 2010, p. 198).

[...] Nesse sentido, muitos avanços foram alcançados, como a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; a estruturação e a reestruturação da quase totalidade dos planos de cargos e carreiras existentes no Poder Executivo, com foco na recomposição das remunerações, com previsão orçamentária até 2011. Além disso, a criação de cargos com atribuições mais amplas e de carreiras transversais, o que permite a alocação desses servidores em diversos órgãos da administração pública; e a valorização do sistema de mérito, com a instituição da nova Sistemática de Avaliação de Desempenho, conforme disposto na Medida Provisória nº 431, de 14 de maio de 2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (VELASCO, 2010, p.197).

Ratifica-se a importância de se constatar quais são as habilidades necessárias para a obtenção dos objetivos determinados no planejamento, além de buscar conhecer a força de trabalho disponível na instituição, direcionando as ações para aproveitar ao máximo as habilidades e os conhecimentos adquiridos durante os processos de capacitação e qualificação. Deste modo, levanta-se a necessidade de avaliar as ações atingidas e os resultados obtidos, com a intenção de aprimorar, de maneira continuada, a política de capacitação e de qualificação.

4 METODOLOGIA UTILIZADA

Desenvolvemos a pesquisa de acordo com o estudo de caso, descritiva, exploratória, quantitativa e qualitativa.

Segundo Minayo (2004, p. 22) a metodologia é aquela “[...] que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias.” Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. É, portanto, também considerada descritiva, pois os pesquisadores analisaram seus dados indutivamente, enquanto que o processo e seu significado são o principal foco de abordagem.

Com relação ao tratamento dos dados, as abordagens quantitativa e qualitativa se completam neste estudo, ainda mais diante do ponto partida que apresentou dados numéricos das mais variadas fontes. Ambas as abordagens instigaram os pesquisados a pensarem livremente sobre o tema em pauta, a refletirem sobre a sua própria situação dentro da UNIPAMPA.

Lakatos e Marconi (2007) acham a realidade como um movimento que assume formas quantitativas e qualitativas, basicamente ligadas entre si e que se fundem uma na outra. O ponto de vista quantitativo busca caracterizar as pessoas pesquisadas e aliar suas principais impressões. Já o qualitativo busca responder a questões privadas, com um nível de realidade que não pode ser quantificado e por abranger concepções pessoais e aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas.

Ao estudarmos um assunto particular como este, o estudo de caso foi escolhido por se considerado a melhor técnica de pesquisa, pelo fato da aproximação, apreensão e compreensão de generalidades e complexidades da realidade pesquisa dentro do cenário da UNIPAMPA. O estudo de caso consiste “[...] na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de acontecimento específico (Bogdan; Biklen, 1994, p. 89)”.

Segundo de Yin (2010), deve-se dar preferência ao estudo de caso quando:

(1) as perguntas da pesquisa forem do tipo “como” e “por quê”; (2) quando o pesquisador tiver pouco controle sobre aquilo que acontece ou que pode acontecer; e (3) quando o foco de interesse for um fenômeno

contemporâneo que esteja ocorrendo numa situação de vida real (YIN, 2010).

Ainda conforme Yin (2005), o estudo de caso é um método de pesquisa que surge do desejo de compreender fenômenos sociais. O método citado possibilita que pesquisadores analisem uma situação e façam deduções à realidade estudada, como o comportamento de pequenos grupos e processos organizacionais e administrativos.

Justificamos a utilização do método do estudo de caso e ainda de forma exploratória por haver poucos estudos na área de políticas públicas de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos das instituições federais de ensino Superior.

O conhecimento dessa realidade bem reservada permite identificar mudanças bem próprias dessa cultura institucional, podendo descobrir elementos que possam contribuir no futuro com a mudança de ritmo e caminhada do referido programa. Nesse sentido, a revisão da bibliografia e os aspectos retirados dos documentos oficiais, junto com o que responderam os pesquisados, exigem elementos mais pertinentes para se estudar e compreender o fato pesquisado. nesse caso, o que responderam os técnicos e gestores da UNIPAMPA a respeito das políticas públicas de capacitação e qualificação dos servidores.

A pesquisa se constituiu em uma forma exploratória porque de acordo com Triviños (1987, p.109), “os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.” A primeira parte da pesquisa consistiu num levantamento bibliográfico por meio da revisão literária em fontes secundárias através de pesquisa em livros, revistas, artigos científicos e pesquisas em *sites* especializados sobre o tema em questão. Nessa fase da pesquisa, o material coletado e analisado serviu de base teórica para o tema proposto e subsídio para o desenvolvimento da análise dos dados e a redação final da pesquisa.

4.1 Universo e amostra

Após a primeira parte, que foi a revisão bibliográfica, passamos a buscar informações junto a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEPE), que por e-mail, encaminhou em 23/03/2018 uma lista atualizada dos servidores técnicos. Assim que recebemos a planilha atualizada, verificamos que a UNIPAMPA tinha o montante de 894 técnicos, e a partir disso, definimos a amostragem probabilística estratificada. Segundo Bussab & Bolfarine, a amostragem estratificada consiste:

[...] na divisão de uma população em grupos (chamados estratos) segundo alguma (s) característica (s) conhecida (s) na população sob estudo, e de cada um desses estratos são selecionados amostras em proporções convenientes (BUSSAB & BOLFARINE, 2005 pág. 83).

Para quantificarmos o número de entrevistados utilizamos a seguinte fórmula

abaixo segundo, Santos:
$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$
, onde: n= amostra calculada; N= população; Z= variável normal padronizada associada ao nível de confiança; p= verdadeira probabilidade do evento; e= erro amostral.

Cálculo Amostral

Calculadora on-line

Erro amostral: %

Nível de confiança: 90%
 95%
 99%

População:

Percentual máximo: %

Percentual mínimo: %

Amostra necessária:

Figura 14 – Calculadora online

Fonte: Calculadora online, criada por Glauber Santos. Fonte: SANTOS.

Nas unidades acadêmicas pertencentes ao quadro da UNIPAMPA, há a necessidade de profissionais com conhecimentos e habilidades variáveis, e algumas vezes exclusivas. Para se apurar possíveis limitações da política de capacitação que

a UNIPAMPA oferta, realizou-se uma pesquisa com os TAES e com os diretores dos 10 campi, pró-reitorias.

Na Tabela 8 está o total de TAES e como ficou definida a participação deles na pesquisa, conforme a amostra probabilística e estratificada.

Tabela 8 - Servidores da UNIPAMPA em 23/03/2018.

Unidade	Quant. técnicos	ni 10%
Alegrete	61	6
Bagé	74	7
Caçapava do Sul	39	4
Dom Pedrito	49	5
Itaqui	46	5
Jaguarão	33	3
Santana do Livramento	32	3
São Borja	44	4
São Gabriel	52	5
Uruguaiana	97	9
Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	49	5
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC)	19	2
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXT)	12	1
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)	41	4
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	22	2
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Inovação (PROPLI)	10	1
Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (PROPLAN)	52	5
Reitoria	162	16
TOTAL TAES	894	87

Fonte: PROGEPE enviado por e-mail em 23/03/2018 – Elaborado pela autora.

Após a estratificação dos dados, conforme se vê na Tabela 8, enviamos os formulários ou questionários para a quantidade de técnicos que a amostra determinou, segundo a fórmula. Citando um exemplo: Alegrete com uma população de 61 técnicos, resultou em um total de 6 na amostra (10%), assim por diante. Segundo Gil (2008, p. 122), “o questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados, possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio”.

Foi utilizado o aplicativo do Gmail, pois é possível solicitar que se receba apenas uma resposta. E, quando a pesquisa for encerrada, é possível ter os resultados em gráfico ou em planilhas do Excel.

A aplicação do instrumental ocorreu pelo aplicativo do *Google Drive*, enviado aos e-mails da UNIPAMPA grupo virtual dos servidores técnico-administrativos nome.sobrenome@unipampa.edu.br. A disponibilidade de respostas ocorreu por 14 dias, no período de 16 de abril a 30 de abril de 2018.

Aos gestores foram enviadas 8 questões (Apêndice B) através dos e-mails institucionais.

4.2 Análise dos dados obtidos

Depois da elaboração do questionário, aplicamos o pré-teste, para validá-lo antes de seu emprego definitivo, procurando aprimorar seus assuntos com as alterações sugeridas. Segundo Lakatos e Marconi (2007), o pré-teste serve para verificar se o questionário demonstra fidedignidade, ou seja, qualquer pessoa que o aplique terá sempre os mesmos resultados. Com isso, têm-se a validade que se refere à necessidade dos dados propostos para a pesquisa, a eficiência e clareza que se refere ao vocabulário acessível e o significado claro. Para tanto, algumas questões foram alteradas por sugestão de colegas que participaram do pré-teste.

A pesquisa empírica foi realizada na UNIPAMPA, considerando os servidores técnicos lotados nos campi, pró-reitorias e reitoria. Após o período definido para o retorno dos questionários, foi fechado o aplicativo para não receber respostas.

Os dados recebidos por meio do aplicativo resultaram em 80 respostas de servidores técnico-administrativos, compreendendo mais de 91% de respostas e 50% (05) de retorno dos 10 questionários enviados aos gestores (diretores dos campi) e dos 9 enviados aos pró-reitores e reitoria apenas 25% (2) retornaram com respostas. Para a tabulação dos dados foram usados o aplicativo do Google Formulários, que gerou uma planilha e gráficos e, também, a planilha eletrônica *Microsoft Office Excel*, que permitiu a comparação, contabilização e cálculo dos dados em cada questão.

4.3 Resultados e discussões

Neste capítulo serão apresentados os resultados e será feita a discussão da pesquisa, após fazermos o tratamento e a análise dos dados. Para isso, leva-se em

consideração o problema e os objetivos apresentados na introdução desta dissertação.

O questionário aplicado aos TAES dos campi, pró-reitorias e reitoria, contendo 13 questões com perguntas fechadas e objetivas. Na estruturação do questionário, buscamos, inicialmente, conhecer o perfil e a unidade de lotação dos TAES, além de obter informações gerais a respeito da capacitação na UNIPAMPA, suas percepções e repercussões após treze anos da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE) nesta Instituição.

Acompanhando a mesma lógica para conseguir os objetivos específicos, perguntamos a opinião dos gestores sobre o grau de conhecimento a respeito da capacitação e qualificação dos TAES, o interesse, satisfação, expectativas, motivação e dificuldades de participação nos eventos de capacitação. Os itens a seguir mostram os resultados e suas análises.

4.4 Perfil dos TAES pesquisados

Para facilitar o entendimento das análises usaremos o termo “capacitação” para aos cursos não formais e de aperfeiçoamento profissional; o termo “qualificação” para caracterizar os cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado, segundo diretrizes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Quadro 11 –Cargos por nível de classificação

Universidade Federal do Pampa			
Nível de Classificação	Ocupados	Vagos	Total
C	0	0	0
D	509	25	534
E	383	10	393
Total	892	35	927

Fonte: Site da PROPLAN – Censos 2012 a 2016 (PROGEPE).

A classe/nível dos TAES da UNIPAMPA está descrita na Lei nº 11.091, de 6 de janeiro de 2005, que trata do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos

em educação (PCCTAE). Ela possui dois níveis de classificação, compreendendo o D para o nível médio, e E para o nível superior (Brasil, 2005).

Os Quadros 12 e 13 apresentam a quantidade de cargos vagos e ocupados, o primeiro os de nível D e o segundo dos de nível E.

Quadro 12 – Cargos: Nível de Classificação “D”

QRSTA - Nível de Classificação "D"					
Código	Nome do Cargo	Situação SIAPE	Ocupado	Vago	Total
701200	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	Ativo	283	12	295
701210	OPERADOR DE CÂMERA DE CINEMA E TV	Ativo	3	0	3
701214	TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA	Ativo	8	0	8
701215	TÉCNICO EM ALIMENTOS E LATICÍNIOS	Ativo	1	0	1
701221	TÉCNICO EM AUDIOVISUAL	Ativo	8	0	8
701224	TÉCNICO EM CONTABILIDADE	Ativo	31	0	31
701226	TÉCNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Ativo	41	2	43
701228	TÉCNICO EM EDIFICAÇÕES	Ativo	0	1	1
701229	TÉCNICO EM EDUCAÇÃO FÍSICA	Ativo	0	0	0
701230	TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA	Ativo	1	0	1
701231	TÉCNICO EM ELETROMECÂNICA	Ativo	0	0	0
701232	TÉCNICO EM ELETROELETRÔNICA	Ativo	6	2	8
701242	TÉCNICO EM HIDROLOGIA	Ativo	0	0	0
701243	TÉCNICO EM INSTRUMENTAÇÃO	Ativo	1	0	1
701244	TÉCNICO DE LABORATÓRIO ÁREA	Ativo	102	4	106
701256	TÉCNICO EM QUÍMICA	Ativo	4	0	4
701257	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	Ativo	2	0	2
701262	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	Ativo	1	1	2
701263	TÉCNICO EM SOM	Ativo	0	0	0
701264	TÉCNICO EM TELECOMUNICAÇÃO	Ativo	4	1	5
701265	TÉCNICO EM TELEFONIA	Ativo	0	0	0
701266	TRADUTOR INTERPRETE DE LINGUAGEM SINAIS	Ativo	11	2	13
701267	TRANSCRITOR DE SISTEMA BRAILLE	Ativo	0	0	0
701830	TÉCNICO EM ELETRÔNICA	Ativo	2	0	2
Total			509	25	534

Fonte: Site da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura (PROPLAN) – Censos 2012 a 2016 (PROGEPE).

Quadro 13 – Cargos: Nível de Classificação “E”

QRSTA - Nível de Classificação "E"	Situação		
	Código SIAPE e Nome dos Cargos	Ocupado	Vagos
701001 ADMINISTRADOR	86	3	89
701003 ARQUEÓLOGO	1		1
701004 ARQUITETO E URBANISTA	7		7
701005 ARQUIVISTA	1		1
701009 AUDITOR	3		3

Quadro 13 – Cargos: Nível de Classificação “E”

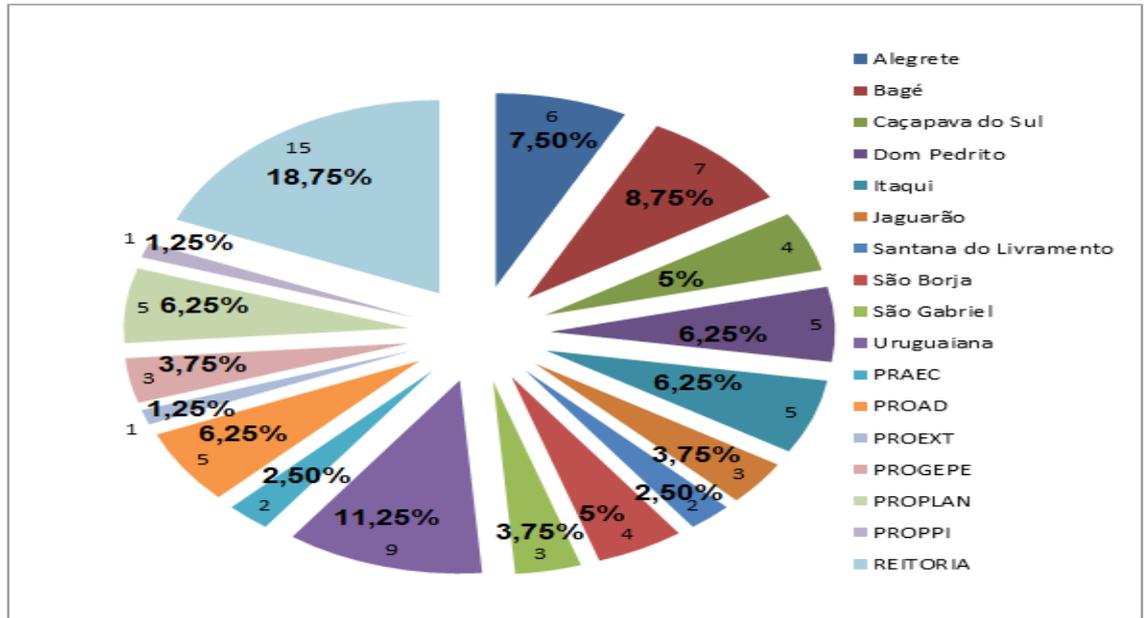
(continuação)

701010 BIBLIOTECÁRIO-DOCUMENTALISTA	24		24
701011 BIÓLOGO	4		4
701015 CONTADOR	8		8
701026 ECONOMISTA	4		4
701029 ENFERMEIRO/ÁREA	6		6
701031 ENGENHEIRO/ÁREA	27		27
701038 FISIOTERAPEUTA	7		7
701041 GEÓLOGO	3		3
701043 HISTORIADOR	1		1
701045 JORNALISTA	5		5
701047 MÉDICO/ÁREA	2	3	5
701048 MÉDICO VETERINÁRIO	7		7
701052 MUSEÓLOGO	1		1
701053 MUSICO	2		2
701055 NUTRICIONISTA/HABILITAÇÃO	3		3
701058 PEDAGOGO/ÁREA	16		16
701060 PSICÓLOGO/ÁREA	4	2	6
701061 PRODUTOR CULTURAL	4		4
701062 ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	48	1	49
701066 PROGRAMADOR VISUAL	3		3
701067 PUBLICITÁRIO	1		1
701068 QUÍMICO	3		3
701072 RELAÇÕES PÚBLICAS	3		3
701073 REVISOR DE TEXTOS	2		2
701076 SECRETARIO EXECUTIVO	30		30
701078 TÉCNICO DESPORTIVO	5		5
701079 TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	27		27
701081 TECNÓLOGO-FORMAÇÃO	4		4
701084 TRADUTOR INTERPRETE	2		2
701085 ZOOTECNISTA	3	1	4
701086 ENGENHEIRO AGRÔNOMO	3		3
701087 FARMACÊUTICO	2		2
701088 FARMACÊUTICO BIOQUÍMICO	1		1
Total	383	10	393

Fonte: Site da PROPLAN – Censos 2012 a 2016 (PROGEPE).

O Gráfico 2 mostra o total de participantes da pesquisa que respondeu aos 87 questionários enviados, discriminado, por campi, pró-reitorias e reitoria. No caso, das unidades participantes, 10 campi, 6 pró-reitorias e a reitoria, não está relacionada a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), porque não houve retorno dos questionários enviados.

Gráfico 2- Participantes da pesquisa

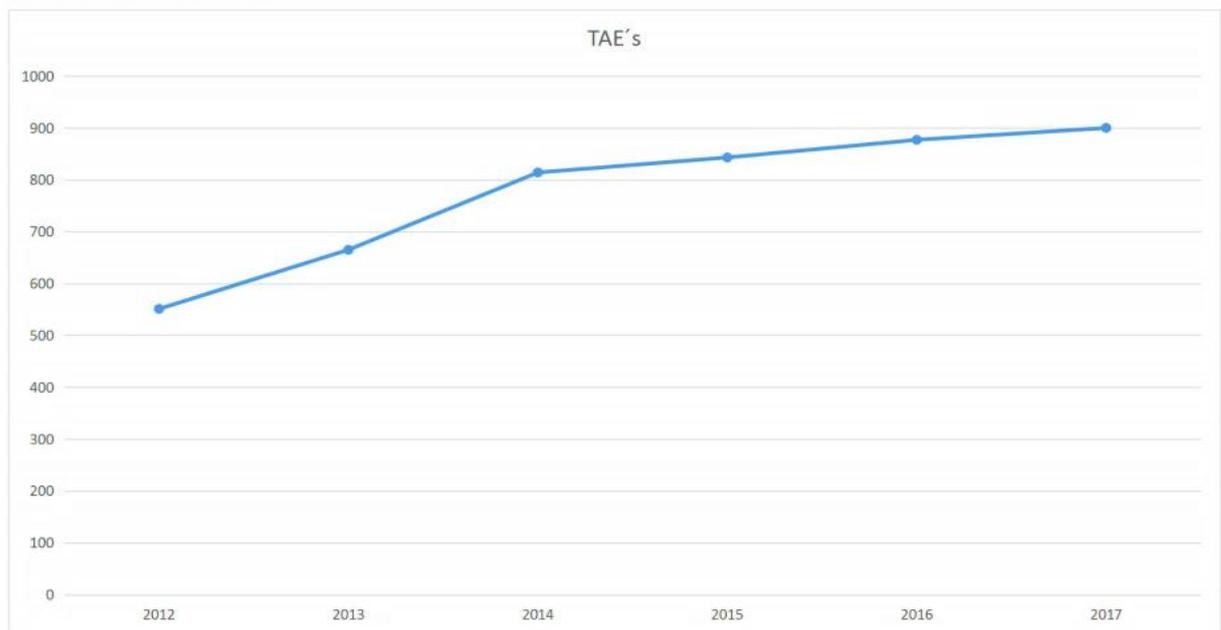


Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 – Evolução dos TAES – 2012 A 2017

Recursos Humanos	Técnicos Administrativos	Nº de servidores TAE's	Evolução dos TAE's	2012	2013	2014	2015	2016	2017
				TAE's	551	665	814	843	877

*Fonte censos 2012 a 2016 / PROGEPE



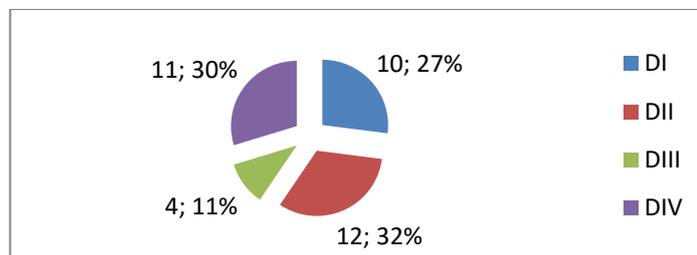
Fonte: Site da PROPLAN – Censos 2012 a 2016 (PROGEPE).

Em 2012 havia 551 TAES, em 2013 665, portanto, um aumento de 20,69%. Já em 2014 foram 814 (22,40%), 2015 843 (3,61%), em 2016 877 (4,34%), e em 2017 passou para 900 TAES, com um acréscimo de 2,63%.

4.5 Visão dos TAES sobre a capacitação e qualificação na UNIPAMPA

Em seguida, serão mostradas as respostas dos TAES e suas percepções sobre o Programa de Capacitação e Qualificação da UNIPAMPA.

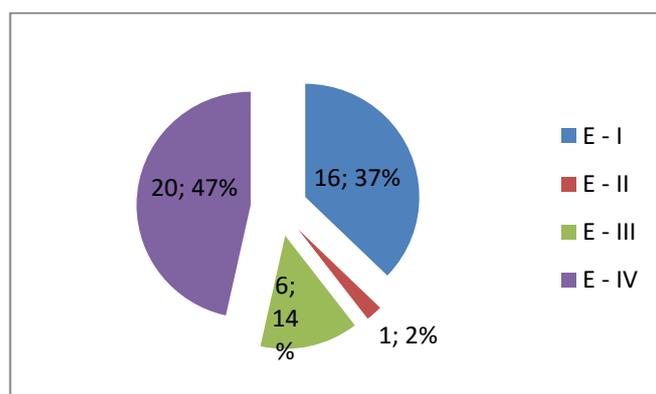
Gráfico 4 – Participantes por nível de cargo e de capacitação (nível D)



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

A análise do Gráfico 4 mostra que dos 37 TAES de nível “D”, 11 (30%) participantes da pesquisa se encontram no nível máximo (nível IV) da carreira.

Gráfico 5 – Participantes por nível de cargo e de capacitação (nível E)

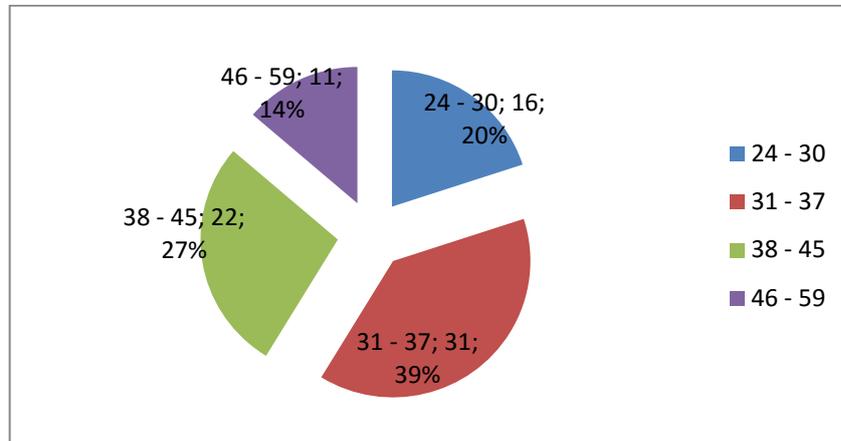


Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Em termos de faixas etárias, verificamos no Gráfico 6 que 39% dos respondentes possuem de 31 a 37 anos, seguidos de 27% na faixa de 38 a 45 anos. Observa-se, portanto, que os servidores com maior tempo na Instituição se sentiram

mais motivados para responder à pesquisa, possivelmente por apresentarem maior inserção na vida institucional, portanto, maior maturidade profissional.

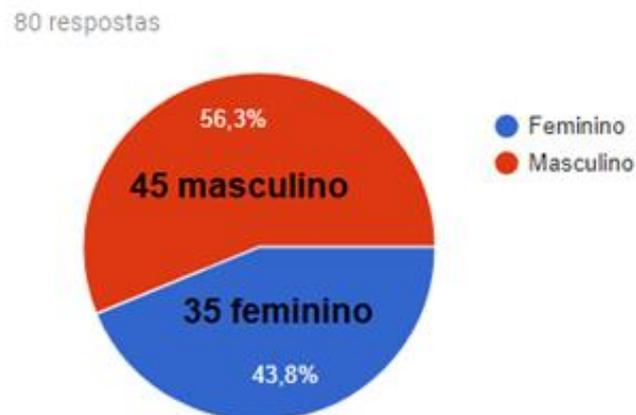
Gráfico 6 – Faixa Etária dos TAES que participaram da pesquisa



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

No Gráfico 7, temos o gênero dos TAES que participaram da pesquisa, com 56,3% do gênero masculino e 43,8% do gênero feminino.

Gráfico 7 – Gênero dos TAES participantes da pesquisa



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Para ajudar no entendimento ressaltamos o aspecto positivo na Lei nº 11.091/2005, que previu os incentivos financeiros para a capacitação, qualificação e aperfeiçoamento, ao lermos a legislação anterior, é possível anotar que o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), não possuía um grande impacto financeiro para as classes, além de não estimular o

ingresso aos cursos de graduação ou pós-graduação. Um exemplo disso é o fato de que os TAES de Nível Médio ou Intermediário (D) só possuíam incentivo financeiro até o mestrado. Caso concluíssem um doutorado, ficavam com o mesmo percentual de incentivo, havendo como possibilidades de aumento salarial a exoneração para assumir funções em outras instituições ou prestar novo concurso público.

Como não há uma política de aperfeiçoamento profissional com regras bem definidas, considerando as necessidades da instituição e de cada classe na carreira, e, ainda, pela inexistência do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da carreira dos TAES da UNIPAMPA, a realização dos cursos ocorre em situações particulares, sendo direcionados a todos os níveis de TAES, com oportunidades reduzidas em nível de educação formal. Outro problema é a falta de planejamento para o aperfeiçoamento. A instituição precisa elaborar coletivamente um planejamento, estabelecendo um direcionamento para o tipo de atividade que ela precisa em conformidade com o Decreto nº 5.825 de 26 de junho de 2006, que estabeleceu o referido Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira das IFES, que por sua vez deverá ser vinculado ao PDI da Instituição, conforme o decreto citado.

Art. 5o O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005, e deverá contemplar: I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III - Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2006 Cc, p. 4-5).

Pode ser que a falta de planejamento seja a responsável pelos TAES realizarem a formação continuada muito mais por interesses próprios do que por necessidade ou demanda da instituição.

Os resultados obtidos na pesquisa corroboram esse entendimento. O Gráfico 6 mostra a atual percepção dos servidores quanto ao interesse de se aperfeiçoarem ao longo da carreira. Apenas 40% dos participantes (32) se mostraram interessados em participar de cursos de capacitação na UNIPAMPA, sendo que 46,3% disseram que às vezes têm interesse. Essa falta de motivação para realizarem os cursos pode ser justificada por eles não satisfazerem a maioria dos participantes.

Quando perguntados sobre o nível de interesse em participar em cursos de capacitação, no Gráfico 8, temos que a maioria 46,3% marcou que às vezes tem interesse, 40% afirmou que há interesse em fazer os cursos e 2,5% disse que não tem interesse.

Gráfico 8 – Nível de interesse de participação em cursos de capacitação



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Gráfico 9 – Motivação para fazer cursos de capacitação.

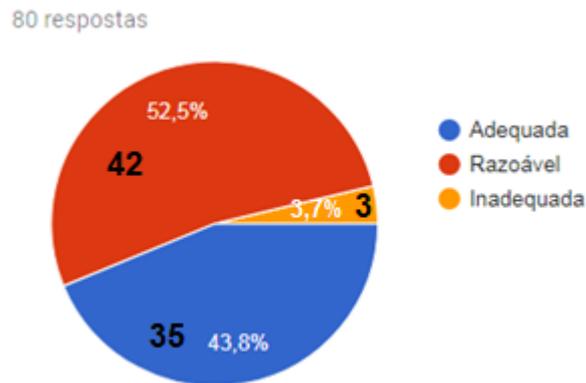


Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Quando perguntados sobre o motivo que os levava a fazer os cursos de capacitação ofertados pela UNIPAMPA, a maioria, ou seja, 42,5%, disseram que era para ampliar os seus conhecimentos e utilizá-los em serviço. Por outro lado, 31,3% afirmaram que se capacitavam para adquirir conhecimentos que poderiam ser utilizados futuramente por eles em sua atividade profissional na UNIPAMPA, sendo

que outros 17,5% dos entrevistados admitiram que a participação nos cursos visou a progressão por capacitação na carreira e, por fim, 8,7% afirmaram que o motivo era o de aumentar seus conhecimentos e utilizá-los em outras atividades não relacionadas ao cargo.

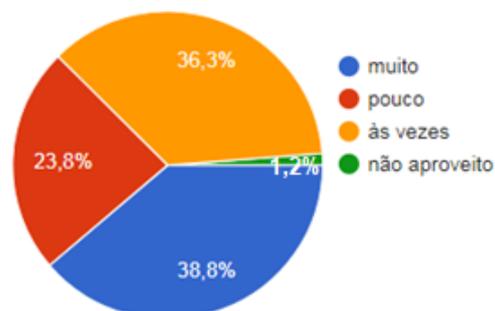
Gráfico 10 – Divulgação dos cursos de capacitação na UNIPAMPA.



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Quanto à divulgação dos cursos de capacitação, 52,5% dos TAES considera razoável a divulgação dos cursos e apenas 3,7% inadequada, conforme poderemos verificar no gráfico acima.

Gráfico 11 – Utilização dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Como é possível observar, 38,8% dos TAES afirmou que aproveitam os cursos realizados, seguidos por 36,3% que apontam o aproveitamento menos

frequente. Fechando esse gráfico temos que 23,8% aproveitam pouco e somente 1,2% disseram que não aproveitam.

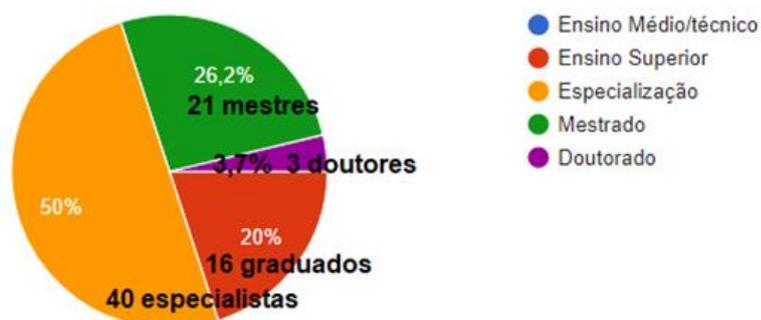
Frisa-se, conforme Ferreira (2012), a importância de conciliar interesses pessoais com os organizacionais, de modo a motivar, para que o talento e a criatividade dos servidores possam ser utilizados para melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, os serviços prestados. Esse capítulo destacou, também,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

Segundo ressalta Cardoso *et al.* (2001, p. 2): “[...] quanto mais aderente às necessidades forem as ações de capacitação, maior será o seu retorno”. Os autores comentam ainda que o mal desempenho de um servidor pode estar associado a um desnivelamento, que se liga à capacitação ou a uma subutilização. Por isso, os problemas podem estar relacionados também à alocação de recursos humanos.

Nesse caso, a ação dos gestores das unidades é decisiva, tanto no aspecto motivacional quanto no que diz respeito ao fornecimento de informações que possibilitem ao setor de Gestão de Pessoas identificar as habilidades das quais a instituição realmente necessita, para desenvolver as competências em seus servidores. Portanto, é essencial um sistema de comunicação eficiente entre os diretores de unidades, os servidores e toda a equipe que compõe a Pró-Reitoria de Pessoal, para estabelecer ações e estratégias para alcançar as metas estabelecidas.

Gráfico 12 – Nível Educacional dos TAES que participaram da pesquisa

80 respostas



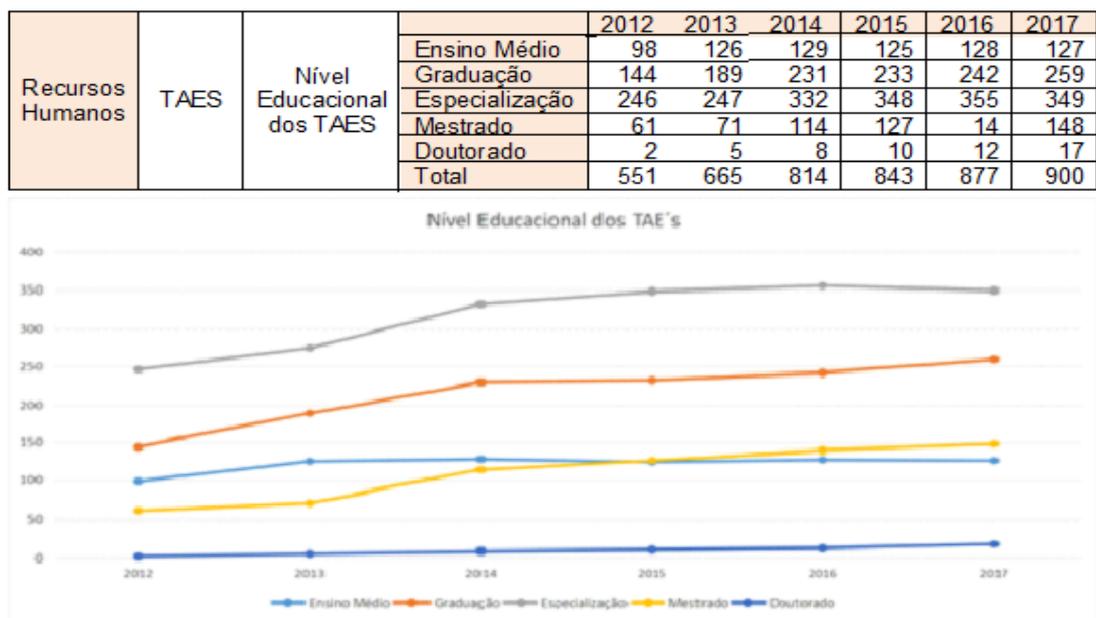
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

No Gráfico 12, está descrito o nível educacional dos entrevistados, onde parece não haver um diagnóstico com as limitações das ações voltadas ao desenvolvimento de habilidades e ao aprimoramento de conhecimentos, para, com isso, buscar soluções para se criar uma política mais efetiva.

Com relação à qualificação dos TAES pode-se ver nos gráficos a seguir que dos 80 TAES temos 50% de especialistas (40), 26,2% mestres (21), 20% (16) de graduados e 3,7% (3) de doutores. A seguir, apresentamos o quadro geral dos servidores técnicos da UNIPAMPA.

O Gráfico 13 apresenta o nível educacional dos TAES, de 2012 até 2017, onde se pode observar que o maior número deles tem especialização, seguido por graduados, e um baixo número de doutores. Como se observa, há ainda um número considerável de técnicos propensos ou aptos a procurarem a qualificação. Esses profissionais têm uma ótima potencialidade para a formação continuada e que podem ser motivados para tanto. Ao observarmos o Gráfico 13, há um significativo incentivo financeiro para que os TAES busquem uma maior qualificação e um ensino formal superior ao exigido para o cargo. Por essa característica, é esperado um profissional mais crítico e reflexivo, apropriado a desempenhar de forma aceitável suas atividades e, por conseguinte, de atender melhor às demandas da sociedade onde estão inseridos.

Gráfico 13 – Nível Educacional dos TAES da UNIPAMPA



Fonte: Site da PROPLAN – Censos 2012 a 2016 (PROGEPE).

Como já se comentou no capítulo anterior, os servidores ao entrar no serviço público buscam a qualificação, em função do aumento salarial e também por motivos pessoais diversos.

Esse ano foi publicado o primeiro edital conjunto para afastamento total e parcial para qualificação dos TAES, com o número máximo de vagas destinado por campus. Em virtude de ser um processo novo, houve dificuldades pelo Coordenador do NUDEPE a se pronunciar oficialmente a respeito, muito provavelmente pelo fato de ser a primeira experiência desse setor, uma vez que nos anos anteriores cada Campus fazia a sua chamada interna, com suas regras e tramitação.

Como exemplo, apresentaremos a Tabela 11 que mostra o quantitativo de TAES que saíram para qualificação.

A Tabela 9 evidencia que 104 TAES se afastaram para qualificação na UNIPAMPA. Destes: 01 saiu para especialização, 06 para outros cursos (não foi definido o tipo de curso), 04 para mestrado no exterior, 08 para doutorado no exterior, 36 para mestrado no país (total), 20 para mestrado no país (parcial), 01 doutorado no país (parcial), 21 para doutorado no país (total), 06 prorrogações de prazo para mestrado (parcial) e 01 prorrogação de prazo para doutorado (parcial).

Tabela 9 – Afastamentos para Qualificação dos TAES (2013 a 2018)

QUANT.	NÍVEL	OCORRÊNCIA	NO PAÍS Ou EXTERIOR	TOTAL Ou PARCIAL
4	D	Doutorado	Exterior	Total
4	E	Doutorado	Exterior	Total
2	D	Mestrado	Exterior	Total
2	E	Mestrado	Exterior	Total
1	D	Outros	Exterior	Total
5	E	Outros	Exterior	Total
1	D	Especialização	No país	Parcial
1	E	Doutorado	No país	Parcial
5	D	Doutorado	No país	Total
16	E	Doutorado	No país	Total
13	D	Mestrado	No país	Total
23	E	Mestrado	No país	Total
5	D	Mestrado	No país	Parcial
15	E	Mestrado	No país	Parcial
6	E	Mestrado prorrogado	No país	Parcial
1	E	Doutorado prorrogado	No país	Parcial

Fonte: PROGEPEP (Recebidos por e-mail) Dados organizados pela autora.

Em razão do quantitativo de apenas 104 TAES qualificados (com graduação, especialização, mestrado ou doutorado), acreditamos que a quantidade, ainda é

pequena em relação ao número total de 894 servidores, menos de 12% com qualificação superior ao cargo que ocupam. Entretanto, como a cada novo curso de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado) criado é destinado 10% do total para técnicos, essa política poderá, a médio e longo prazo, ampliar o número de TAES qualificados.

Quando se observa o Art. 1º do Decreto nº 5.707/2006 que cita as finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, entre elas, destaca-se:

- 1) Melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos;
- 2) proporcionar o desenvolvimento do servidor público;
- 3) adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais (DECRETO Nº 5.707/2006).

Dessa forma, se há demanda dos campi e reitoria e exista, mesmo assim, pouca procura dos técnicos pela qualificação, há um claro sinal de que algo não está funcionando na política de qualificação dos servidores.

Espera-se da instituição pública que ela perceba a necessidade de fazer com que o servidor adquira maturidade para entender que a qualificação é uma obrigação pessoal e institucional, e que isso seja favorável a ambos, de modo que esse casamento do interesse pessoal não se divorcie do interesse público.

A gestão de pessoas nas organizações públicas é um campo de pesquisa de uma diversidade enorme, além de preciosos dados que poderiam ser objetos de pesquisas que ajudariam muito o gestor público na tomada de decisões. No decorrer da pesquisa notou-se que existe uma carência de estudos, obras literárias e pesquisas que tenham relação direta com o tema trabalhado nesta dissertação. Dentro da própria UNIPAMPA, percebemos a escassez (ou ausência) de estudos e dados disponíveis para observações de pesquisadores e como subsídio para os gestores.

Através dos questionários enviados aos TAES e aos gestores foi possível perceber o grau de comprometimento da chefia em qualificar a sua equipe.

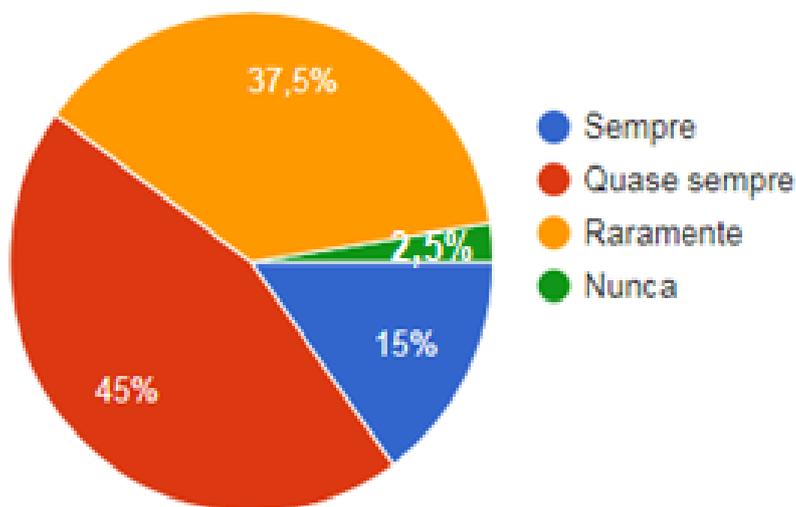
Segundo o Gráfico 14, para 27,5% dos TAES a chefia incentiva à participação deles em cursos de capacitação, e, de acordo com 25% das respostas, às vezes incentiva, para 21,3% quase sempre, para 18,8% incentiva pouco, para 6,3% nunca incentiva e para 1,2% diz não conhecer os cursos ofertados.

Gráfico 14 – - Incentivo da chefia quanto à participação nos cursos oferecidos pela UNIPAMPA



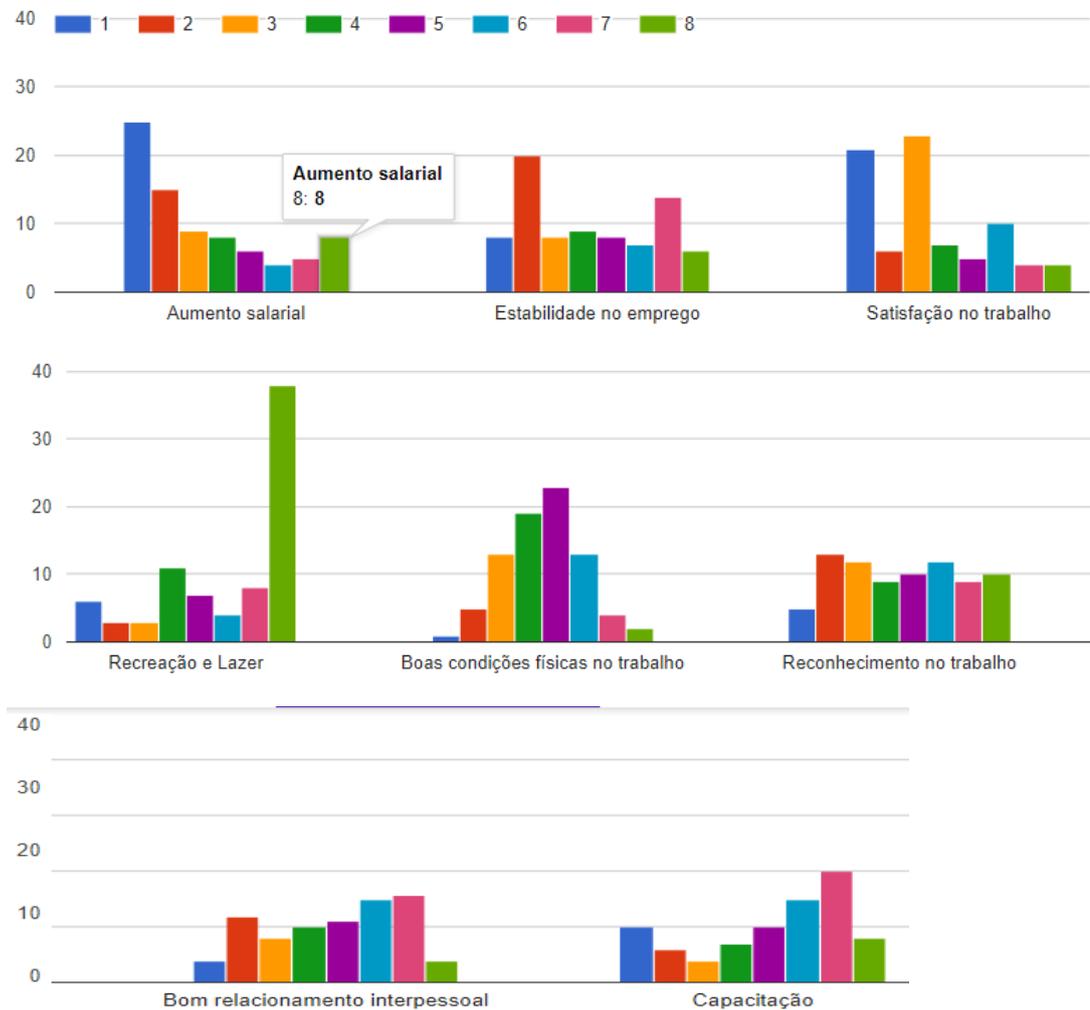
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Gráfico 15 – Oportunidades para desenvolvimento profissional na UNIPAMPA



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Ao analisarmos o Gráfico 15, temos que 45% respondeu que quase sempre têm oportunidades de desenvolvimento profissional na UNIPAMPA, seguido de 37,5% dos que acham que raramente tem oportunidades de desenvolvimento profissional e, 15% responderam que sempre tem e apenas 2,5% nunca tem.

Gráfico 16 – Fatores que influenciam no trabalho, por ordem de importância.

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

É importante registrar que a questão do Gráfico 16 foi a mais complicada para que alguns participantes respondessem, pois pedia que colocassem em ordem de prioridade as respostas, de 1 a 8. Abaixo na Tabela 10 pode-se ver em percentuais como ficaram as respostas:

Tabela 10 – Fatores que influenciam no trabalho

	Percentuais:							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Aumento salarial	31	19	11	10	8	5	6	10
Estabilidade no emprego	10	25	10	11	10	9	18	8
Satisfação no trabalho	26	8	29	9	6	13	5	5
Recreação e Lazer	8	4	4	14	9	5	10	48

Tabela 10 – Fatores que influenciam no trabalho

(conclusão)

Boas condições físicas no trabalho	1	6	16	24	29	16	5	3
Reconhecimento no trabalho	6	16	15	11	13	15	11	13
Bom relacionamento interpessoal	5	15	10	13	14	19	20	5
Capacitação	13	8	5	9	13	19	25	10

Fonte: Elaborada pela autora.

Na prioridade 1 o maior percentual foi para **Aumento salarial**, com 31% das respostas; **Estabilidade no emprego** ficou em 2º lugar com 25%, **Satisfação no trabalho** ficou em 3º lugar com 29%, **Recreação e Lazer** ficou em 8º lugar com 48%, **Boas condições físicas no trabalho** ficou em 4º lugar com 29%, **Reconhecimento no trabalho** ficou em 5º lugar com 24%, **Bom relacionamento interpessoal** ficou em 6º lugar com 19% e **Capacitação** ficou em 7º lugar com 25% das respostas. Não restaram dúvidas de que os lícitos interesses pessoais se sobressaíram nessas respostas.

4.6 Percepção dos gestores sobre a capacitação e qualificação

Foi encaminhado, por e-mail ao Coordenador do NUDEPE um questionário (Apêndice D) visando levantar dados sobre a política de qualificação. Segundo a resposta da Coordenação do NUDEPE que está encarregado atualmente da realização dos cursos de capacitação da UNIPAMPA, o papel da Coordenação é: “Viabilizar as capacitações sugeridas no Levantamento de Necessidades de Capacitação”. Esse levantamento é realizado previamente, através de pesquisa realizada com os servidores interessados.

Ao ser perguntado se existia um banco de dados sobre o perfil dos servidores da UNIPAMPA que subsidiasse o planejamento dos programas de qualificação e capacitação, sua resposta foi: “Temos um banco de servidores que se candidatam via chamada interna. Não temos perfil de servidores para planejamento. Planejamento é por pesquisa de necessidade”. Essa pesquisa, segundo a Coordenação, é realizada com toda a comunidade de servidores. Esses cursos desenvolvidos são de acordo com as necessidades dos servidores, conforme responderam na pesquisa e são, presenciais, semipresenciais ou a distância (EAD).

Quando perguntado se os gestores das unidades participam do planejamento dessas ações de capacitação, foi respondido que “os gestores participam do planejamento respondendo a pesquisas”. Com relação às demandas, disseram que são atendidas conforme disponibilidade de recursos e instrutores. Na pergunta se havia alguma capacitação voltada especificamente para os servidores recém-nomeados a resposta foi não. Se existia alguma capacitação que teria por objetivo preparar os servidores para um cargo específico, foi respondido: “Não, a não ser o Curso de Formação de Gestores que é específico para cargos de gestão”. Ao ser perguntado sobre os principais obstáculos enfrentados, a resposta foi: “agenda de instrutores, distância de aeroporto e falta de sala adequada para ministrar os cursos”. Na pergunta sobre o principal motivo que leva os servidores a realizarem os cursos de capacitação oferecidos na UNIPAMPA a resposta foi: “Relevância dos temas”. Quando perguntado se tinha um período específico da carreira o servidor teria maior interesse nos cursos, foi respondido que normalmente quando são nomeados e que não havia levantamento sobre o tema.

Ao ser questionado se havia relato de melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica com a realização dos cursos ofertados pela UNIPAMPA, sua resposta foi: “Existe sim. Exemplo: Registros acadêmicos, manifestado pela Pró-Reitoria - Capacitação para Comissão de verificação de cotas para ingresso nos SISU 2018. Manifestado pelos integrantes da comissão”.

Quando se perguntou se havia um cadastro de servidores que levasse em conta o perfil desenvolvido nos cursos de capacitação, a resposta foi: “Não. Cada chefia controla os seus servidores capacitados. Caso seja solicitada a informação, enviamos a lista de presença de cada curso de acordo com o tema”. Na pergunta de como eram utilizados os dados, responderam que era para definir funções de cada divisão e que esses dados não eram repassados para outro setor da UNIPAMPA. Com relação às ações de capacitação e qualificação são divulgadas, segundo eles, na página do NUDEPE, por e-mail e *Facebook*.

Na pergunta se havia alguma ação que buscasse estimular a participação dos servidores nos cursos ofertados pela UNIPAMPA, a resposta foi: “Os cursos são ofertados por demanda. O que fazemos é tentar ao máximo disponibilizar um bom ambiente para os participantes. Por isso em alguns casos fazemos os cursos no Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSUL) e Biblioteca Pública de Bagé que é bem central”. Ou seja, há carência de espaço para realização dos cursos dentro da

própria UNIPAMPA, uma vez que houve a necessidade de cessão de locais para esse intento.

A respeito de vagas nos cursos, se sobravam ou não, se havia desistência e se tinha número mínimo para oferta desses, a resposta foi: “Depende do tema e da quantidade de edições já ofertadas. Quantidade mínima para fechar turma são 10 alunos inscritos”. Se após a matrícula havia desistência nos cursos oferecidos, a resposta foi: “Existe desistentes depois de iniciado, mas percentual baixo”. E que os motivos de desistência são variados, como: “problemas pessoais, fluxo de trabalho, falta de transporte, falta de diárias entre outros”. E que não faziam relatório por se tratar de pequeno índice de desistentes.

Ferreira (2012) afirma que a gestão de pessoas deve fazer com que os servidores sintam-se bem em suas atividades, criando condições para melhorar o seu desempenho. Nesse sentido, Chiavenato (2014) refere que cada indivíduo pode guardar informações e construir competências. Esse autor relaciona o treinamento à adaptação da pessoa ao cargo, de modo a desenvolver a força de trabalho existente em uma instituição. De acordo com essa ideia, reforça-se mais uma vez a importância dos interesses pessoais e institucionais caminharem no mesmo sentido.

Destaca-se que é importante se considerar, no planejamento das ações de capacitação o que a instituição espera e quais são os interesses dos TAES. De acordo com as respostas não se vislumbra um interesse forte na capacitação por parte dos TAES e, por isso, deve-se pensar de forma criativa em fomentar incentivos à formação contínua destes e de dar sentido ao que aprenderam nos cursos, aplicando esses novos conhecimentos.

No tocante ao questionário enviado aos diretores, pró-reitores e reitoria, temos na primeira questão: Você conhece a política de capacitação e qualificação dos técnicos da UNIPAMPA? Responda sim ou não e justifique sua resposta. Quase todos os diretores e pró-reitores que responderam as questões afirmaram que conheciam, menos um que falou que conhecia parcialmente e que achava que deveria conhecer melhor.

A segunda questão foi: O que você espera da política de capacitação e qualificação dos técnicos da UNIPAMPA?

Espero que possa contemplar de maneira satisfatória a capacitação e qualificação, pois são duas questões importantes para que possamos ter em nosso campus nossos servidores atualizados e preparados para os

novos desafios que já estão postos pela política [sic] nacional para com os Servidores Públicos Federais (D1, 2018).

Da mesma forma o D2 também se refere à capacitação nesses termos:

Espero que uma política [sic] de capacitação forneça aos servidores treinamento e qualificação necessária e adequada para o correto desenvolvimento das atividades dos servidores (D1, 2018).

As outras respostas são semelhantes no sentido de que as formações contribuam para a qualidade do serviço prestado.

A terceira pergunta foi: em algum momento, a UNIPAMPA solicita que você faça sugestões e apresente as demandas do campus? Como?

Uma das respostas foi negativa:

Não solicita sugestões, pois estas sugestões são dadas quando temos reuniões de gestão e muitas das demandas apontadas pelo campus não são executadas, por muitos motivos que a Reitoria aponta, e algumas nem são respondidas (D1, 2018).

Outra resposta foi que sim, que são enviados formulários de Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), para serem preenchido pelas unidades (D3). Essa resposta indica que a UNIPAMPA, realiza um Levantamento de Necessidades de Capacitação junto aos seus servidores anualmente, ratificando o que havia afirmado o Coordenador do NUDEPE.

Outro entrevistado afirmou que “(...) de forma geral, os servidores indicam suas necessidades de capacitação” (D3, 2018). Outra resposta dizia que por questionamentos enviados por e-mail, ou pelo formulário de levantamento de necessidades de capacitação (LNC) e outra, anualmente, pelo preenchimento de planilha enviada pelo NUDEPE.

A quarta pergunta foi: você já fez alguma solicitação específica à UNIPAMPA para a formação dos técnicos lotados no campus? Se sim, elas foram atendidas? Quais foram às demandas? A maioria das respostas foram sim, que já fizeram solicitações, para uns obtiveram retorno, para outros não e alguns não fizeram solicitações.

A quinta pergunta foi: para você, qual é o principal motivo que leva os técnicos da UNIPAMPA a se capacitarem e qualificarem durante a carreira? As

respostas foram parecidas, ou para progredir no plano de carreira, indicando que receberiam maior remuneração por esse fato e também, para melhorar o desempenho de suas atividades na universidade.

A sexta pergunta foi: você percebe que os técnicos do campus se sentem estimulados a se capacitarem ao longo da carreira? A maioria respondeu que sim, apenas um respondeu que não, mas não justificou a resposta.

A sétima pergunta foi: qual é a sua impressão sobre o impacto dos cursos de capacitação ofertados pela UNIPAMPA nas atividades realizadas pelos técnicos do campus?

Como exemplo, elencamos a seguinte resposta:

Importante mas às vezes ineficiente, porque muitos técnicos que fazem a capacitação às vezes nem a utilizam porque estão em outras atribuições, este é um cuidado que deveríamos ter e que os cursos de capacitação fossem planejados entre todos os campi juntamente com os coordenadores acadêmicos, administrativos e direção, a partir de levantamento de necessidades e não de e-mail recebidos de ofertas (D1, 2018).

As outras respostas foram similares e um entrevistado anotou que deveriam analisar a melhoria no desempenho dos TAES que participam dos cursos; outra resposta afirmou que são realizados poucos cursos e uns, mais específicos, para as funções dos TAES.

A questão 8 foi sobre: que sugestão você faria para melhorar a política de capacitação e qualificação da UNIPAMPA? Vejamos algumas respostas:

Que fosse repensada e pudéssemos realmente criar uma política de capacitação e capacitação, porque hoje temos uma resolução e cursos sendo realizados, precisaríamos realizar estudos de impacto destes cursos em cada campus para traçarmos para o futuro uma política que proporcionasse uma maior eficiência, qualidade e desse os resultados esperados, penso que hoje não temos o resultado esperado ou o que gostaríamos de tê-lo (D1, 2018).

Particularmente acredito que a UNIPAMPA/Campus deveriam indicar as capacitações x servidores e não esta ficar a cargo do servidor escolher sua capacitação (D2, 2018).

Para mim a Política ainda está em construção. São necessárias atualizações nas Resoluções e normas. São necessários maiores investimentos e maior atenção às questões essenciais para o desenvolvimento da Instituição e dos indivíduos que aqui atuam. As atribuições da PROGEPE e NUDEPE se confundem. Necessariamente a Política, acompanhamento e implementação deveriam estar a cargo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Em relação aos TAES ouço sugestões de ampliar as ofertas, ampliar a reserva de vagas nos Programas de Pós-graduação entre outras demandas. Acredito que a UNIPAMPA precisa ter uma visão estratégica em relação à capacitação. A qualidade do que

ofertamos para a sociedade está relacionada à qualidade do nosso pessoal (D4, 2018).

Inicialmente precisamos que se defina uma política institucional de capacitação que observe as necessidades da instituição e não de seus servidores (PR1, 2018).

É possível perceber que para os diretores e pró-reitores há um entendimento de que as políticas de capacitação devem considerar também os interesses institucionais. Observa-se que a participação desses profissionais na construção dessas políticas não é solicitada, ou finda por não ser plenamente atendida. É fato que a política só influenciará na atuação de um funcionário se for direcionada para o alcance dos objetivos desenhados pela instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram analisadas, no presente estudo, as limitações na política de capacitação da UNIPAMPA na visão dos TAES e dos gestores. Ficou constatado que, provavelmente, em função das respostas relatadas no Gráfico 17, a prioridade número um, que leva um técnico a se capacitar é o financeiro, visando o aumento substancial nos seus ganhos. Na lista de prioridades de capacitação, percebeu-se que ela é maior no início da carreira, por diversos motivos, como a falta de reposição salarial, diante da não reposição dos índices de inflação no salário dos servidores. Ao chegar ao nível máximo de capacitação, ocorre uma desmotivação. Por isso, a maioria dos servidores que participou da pesquisa não realiza os cursos ofertados pela UNIPAMPA. Outro importante motivo é o deslocamento até a reitoria, localizada em Bagé, pois a distância faz com que os servidores declinem de realizar a inscrição, mesmo que precisem do curso/treinamento.

Outros fatores que podem contribuir para a falta de interesse dos servidores em uma formação continuada são: a falta de incentivo por parte das chefias, e o fato dos cursos e o conteúdo não atenderem a parte das necessidades dos técnicos e da instituição. Essa situação vai de encontro a uma legislação que visa ao aumento da qualidade dos serviços públicos. Novamente, uma política de capacitação somente faria sentido se refletisse direta ou indiretamente os serviços prestados à comunidade acadêmica.

As unidades acadêmicas pesquisadas exigem conhecimentos específicos, uma vez que atendem Cursos e demandas distintas. Assim, pode-se dizer que cursos comuns que atendem a vários ambientes organizacionais teriam pouco impacto nas atividades realizadas. Por isso, seria necessário que as ações realizadas considerassem conhecimentos e habilidades direcionados às funções desempenhadas nos setores de atuação dos técnicos. Uma questão que é peculiar na UNIPAMPA é o fato de seus 10 campi serem muito afastados uns dos outros, por terem sido criados na faixa de fronteira e contemplar dez municípios que abrangem uma região de São Borja a Jaguarão.

Dessa forma, é importante determinar o que ensinar, para quem capacitar, e o que se espera obter. Portanto, é essencial conhecer os servidores disponíveis na instituição e, sobretudo, as habilidades e aos conhecimentos necessários para se alcançarem os objetivos esperados. Assim, todo servidor deve se sentir motivado a

procurar novos conhecimentos e a aprimorar os serviços prestados à comunidade acadêmica.

Observamos nesse estudo que a maioria dos TAES tem mais escolaridade do que a exigida pelo cargo. Diante disso, torna-se mais fácil manter uma equipe capacitada, embora haja o risco da satisfação com o fato de muitos rapidamente atingirem “auge” da carreira.

Em razão disso, revela-se improdutivo estabelecer ações fora dos interesses pessoais de cada técnico. A existência de conflitos trás um entrave para a produção de serviços de qualidade e faz com que a instituição produza uma imagem desfavorável na comunidade acadêmica. Um desenvolvimento lógico e voltada a atender demandas, pensada em grupo, com o desempenho de gestores e servidores, poderá auxiliar para que os interesses pessoais e os organizacionais andem juntos. Podendo ser traduzido, ainda, no reconhecimento do servidor e no reflexo direto com a sua atuação.

Com relação à participação dos servidores da UNIPAMPA houve uma limitação do estudo realizado, uma vez que houve resistência de alguns em responderem aos questionários, mas isso foi superado, porque, através de contatos telefônicos com os campi, pró-reitorias e reitoria, foi possível incentivá-los a participarem. Agora, o mesmo não se deu com os gestores, que apesar das ligações e muitas lembranças para participarem por e-mail, poucos responderam ao questionário.

Com relação ao objetivo geral do estudo que foi o de analisar a política de capacitação e qualificação da UNIPAMPA, é preciso observar que a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) contemplou positivamente o desenvolvimento profissional e financeiro para os servidores técnicos, além de ter possibilitado avanço no desempenho dos servidores que buscam o crescimento na carreira.

A citada lei causou também repercussões e progressos significativos para a capacitação, qualificação e aperfeiçoamento profissional dos TAES, ao reconhecer, formalmente, a necessidade de formação continuada do servidor para o exercício de seu trabalho. Em função disso, estabeleceu formas de incentivos na área de educação formal (graduação, especialização, mestrado e doutorado) e não formal (treinamentos, capacitação). Por exemplo, temos os incentivos financeiros diferenciados e possibilidades de melhor desempenhar as atividades do cargo no ambiente organizacional, garantidos pela lei para todas as classes e níveis.

Mais um aspecto que deve ser levado em conta foi a obrigatoriedade da Lei no seu artigo 24, quando exige a elaboração de um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira (PDIC) cujo objetivo era fortalecer a política de desenvolvimento profissional, devendo este vincular-se diretamente ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

É importante dizer, que, mesmo a legislação definindo ganhos importantes para os TAES, não houve avanços em termos conceituais da carreira, pois ela permite ascensão no próprio cargo (mudança do nível de capacitação), mas não possibilita a mudança do nível de classificação do cargo (ascensão funcional).

A legislação pertinente ainda norteia o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que privilegie a realidade da instituição, programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho.

No caso da avaliação de desempenho é realizado anualmente, tendo duas avaliações: uma auto avaliação e uma da chefia imediata, com o fim específico de garantir ou não a progressão por mérito profissional que na lei está acertada de 18 em 18 meses.

A fim de melhorar a capacitação da UNIPAMPA sugerimos:

1) A oferta imediata de cursos de capacitação para as unidades, por exemplo: cursos de Chefia e Liderança, para que os gestores e chefes de setores administrativos e acadêmicos orientem de forma adequada os seus subordinados por meio da aplicação dos conceitos básicos da psicologia; cursos de Relações Humanas, para amenizar conflitos internos entre colegas e também para melhoria contínua nos processos de relações interpessoais; mais cursos de atualização para técnicos e analistas de tecnologia de informação e comunicação para desempenharem melhor suas funções, principalmente após entrarem em exercício.

2) A promoção de Seminários Internos que possibilitem a união e utilização de ideias de todos os TAES, como ocorriam nos primeiros anos da instituição, a fim de conhecer e aproveitar a criatividade individual de cada servidor contida neste universo de informações e sugestões, e proporcionar o perfeito funcionamento dos mais diversos setores da universidade.

3) Implementar, nos diversos meios de comunicação internos da UNIPAMPA, a possibilidade de que as informações fluam da maneira mais clara possível e em

tempo hábil, para que estas possam ser implementadas. Possibilitando maior transparência nas comunicações.

Para se por em prática as sugestões sugeridas pede-se que todo este processo seja feito no menor tempo possível e com um adequado acompanhamento por parte dos gestores.

Embora este tenha sido o primeiro trabalho com o objetivo de analisar as políticas de capacitação e qualificação e sugerir que sejam tomadas providências para termos TAES satisfeitos e que não queiram para procurar outro trabalho, poderá servir como base para outras pesquisas com objetivos semelhantes.

Possibilitando o uso deste trabalho como comparativo para trabalhos futuros que tenham outras instituições públicas federais como objeto de estudo, ou mesmo com trabalhos em instituições que atuam em outros setores. Sugere-se ainda que, nas próximas pesquisas, seja efetuado o cruzamento de dados não utilizados nesta pesquisa (faixa etária, escolaridade, sexo, tempo na empresa), para se verificar os resultados.

Depois de todas essas considerações, esperamos que este estudo possa colaborar para com o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade acadêmica, incentivando uma reflexão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K.; **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. In.: Revista do Serviço Público. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006
- AMARAL, Helena Kerr do. **Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos**. 2004.
- ANTONELLO, Claudia Simone & PANTOJA, Maria Júlia. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências**. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza;
- BASTOS, A. V. B. **Trabalho e qualificação**: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, L. Mourão *et al.* *Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 23-40). Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BATISTA, Fábio Ferreira **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- BRANDÃO, Hugo Pena & BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, n. 56, v. 2, abr/jun 2005. pp. 179-194.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>.> Acesso em: 25/09/2017.
- _____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>.> Acesso em: 28/09/2017.
- _____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>.> Acesso em: 25/09/2017.
- _____. **Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006**. Acesso em: 25/09/2017. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>.> Acesso em: 28/09/2017.
- _____. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2005**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>.> Acesso em: 28/09/2017.

_____. **Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 24 mar. 2015.

_____. **Decreto nº 5.825 de 26 de junho de 2006.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 24 mar. 2017.

_____. **Decreto nº 6.096- de 24 de abril de 2007.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 24/04/2017.

_____. **MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Guia da Gestão da Capacitação por Competência.** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2015.

_____. **MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Nota Técnica nº 16/2015/CGNOR/DENOP/SEGE/MP.** Brasília, 2015. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=10091>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

BUSSAB, W.O, BOLFARINE, H. **Elementos de Amostragem**, Editora Blucher – Projeto Fisher, 2005.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração.** Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CARDOSO, Vinícius C.; MORETO, Daniel da Silva & SILVA, Leandra Ribeiro Oliveira. **Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais... 2001.

CARDOSO, Vinícius, et al. **Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos.** Disponível em: <www.apoena.com.br/artigo_km_4.pdf>. Acesso em: 23 de abr. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o papel dos recursos humanos nas organizações.** Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações.** Elsevier, 2003 – 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014

CORBUCCI, P. **Financiamento e democratização do acesso à educação superior no Brasil**: da deserção do Estado ao projeto de reforma. *Educação & sociedade*, v. 25, n. 88, p. 677-701, out. 2004.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2ed. São Paulo: Cortez Elabore três tipos de fichas (citação, resumo e analítica) com base no texto: “Os 4 pilares da Educação” de Jacques Delors. Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

FEE. COREDES. Disponível em: <https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=sul>. Acesso em: 20/03/2018

FERREIRA, Ernando Monteiro. **Manual de Levantamento de Necessidades de Treinamentos**. CNI/DAMPI. Rio de Janeiro: Anais Revista de Administração Contemporânea. 1989.15 p

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2.ed. 2012.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Verbete Capital Humano In**: Dicionário da Educação Profissional em Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, RJ, 2009.

FROTA NETO, Antonio. **Um estudo sobre motivação na teoria das Organizações**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001;

GONDIM, S. M. G., & SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. 2nd. Ed. New York. John. Wiley & Sons, 1959.

HERZBERG, Frederick. Novamente: **Como se faz para motivar funcionários?** In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *The motivation to work*. Nova York: Wiley, 1959. CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

IBGE, **Censo populacional de 2015**. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 30/04/2018.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior, 2000**. Brasília, 2000

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

LARANGEIRA, S. M. G. (2002). **Verbetes qualificação**. In A. D. Cattani (Org.). Trabalho e tecnologia: dicionário crítico (4a ed.) Petrópolis: Vozes. *Oportunidades de qualificação... (PDF Download Available)*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/250993140_Oportunidades_de_qualificacao_profissional_no_Brasil_reflexoes_a_partir_de_um_panorama_quantitativo [accessed May 30 2018].

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia Diversa, Ccae-ufpb, João Pessoa PB, 2007.

MACHADO, L. **Qualificação do trabalho e relações sociais**. In: FIDALGO, F. (Org.). Gestão do Trabalho e Formação do Trabalhador. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996.

MACHADO, L. **Educação básica, empregabilidade e competência**. Trabalho e Educação, 3, jan.-jul. 1998.

MAGALHÃES, Elenice Maria de *et al.* **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 1, 2010. pp. 55-86. out/dez 2006. pp. 549-563.

MANCEBO, D. **Reforma universitária: reflexões sobre a privatização e a mercantilização do conhecimento**. Educação e Sociedade. 2004, vol.25, n.88, pp. 845-866.

MANCEBO, D. A & SILVA JÚNIOR, J. R. **Reforma Universitária no contexto de um governo popular democrático: primeiras aproximações**. Disponível: http://www.adufpa.org.br/reform_univ/artigos.html Acesso 23/07/2009 21h34, s/d.

MANFREDI, S. M. **Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas**. Educação e Sociedade. Campinas, v.19, n.64, p. 13-49, set 1999.

MASLOW, A. **Motivação e personalidade**. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1954.

MASLOW, A. **Motivação e personalidade**. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1970.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MICHELOTTO, R. M.; COELHO, R. H. ZAINKO, M. A. S. **A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula.** Educar, Curitiba, Editora UFPR, n. 28, p. 179-198, 2006.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos:** Abordagem de Programas Sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010, pp. 19-51.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, C.T. **Introdução à psicologia.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

NAVILLE, P. **Essai sur la qualification du travail.** Paris: Rivière, 1956. p. 135-1. In: TARTUCE, G. L. B. *Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra.* Educação e Sociedade. Vol. 25, n. 87, p. 353-382, Campinas, maio/ago., 2004.

NEDER, Henrique. **Curso de Estatística para Graduação em Relações Internacionais** (Instrumentos de Análise Econômica), 2013. Disponível em: [http://www.ecn26.ie.ufu.br/AULAS ESTADISTICA/metodos de amostragem](http://www.ecn26.ie.ufu.br/AULAS%20ESTADISTICA/metodos%20de%20amostragem), acesso em 19/09/2017;

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicologia e gestão de pessoas:** reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira). São Paulo: Vetor, 2009. Cap. III, p. 93 – 118

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **Comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROLLE, P. **O que é qualificação do trabalho.** In: HIRATA, H. (Org.). Divisão capitalista do trabalho. Tempo Social, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 73- 103, 1989.

SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 44, n.1, p 5-16, 2004.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 24/11/2017;

SCHERMERHORN; JR.; JOHN R.; HUNT, James G.; RICHARD N.; Osborn. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Traduzido por Sara Rivka Gedanke. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIKMANN, R. **“Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público”.** In: PANTOJA,

M.J.; CAMÕES, M.R.S e BERGUE, S.T.(orgs.). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: ENAP, 11-28, 2010.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 1ª reimpressão da edição de 2010;

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias. Vol. 8, n. 16, pp. 20-45, 2006;

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação/Unidade de Ensino Superior Expoente*. v. 10, n. 10, p. 51–61, jan./jun. 2008. Curitiba: Editora Gráfica Expoente, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TARTUCE, G. L. B. **O que há de novo no debate da “qualificação do trabalho”?** Reflexões sobre o conceito com base nas obras de Georges Friedmann e Pierre Naville. Dissertação de Mestrado. Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra**. Educação e Sociedade, Campinas, V.25, n. 87p. 353 – 382, maio/ago 2004.

TERABE, C. P. A. R., & BERGUE, S. T. (2014). **Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no ministério da ciência, tecnologia e inovação**. In: Camões, M. R. S., Fonseca, S. R., & Porto, V. (Org.), Estudos em gestão de pessoas no serviço público (pp.11- 37). Brasília: ENAP.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. In: _____. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIPAMPA, **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e de Planejamento e Infraestrutura**, 2018. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/progesp/>. Acesso em: 06/04/2018.

_____. **Portaria nº 1695 de 21 de dezembro de 2016**, publicada no Boletim de Serviço nº 356 – Edição Extraordinária.

_____. **Resolução nº 72, de 08 de maio de 2014**. Disponível em: porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2016/05/Res.-72_2014-Programa-de-Avaliação-de-Desempenho-TAEs-com-alterações-Res.-157.pdf. Acesso em: 01/03/2018.

_____ **Resolução n° 136, de 22 de março de 2016.** Disponível em: <http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Programa-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o-e-Qualifica%C3%A7%C3%A3o-dos-TAEs.pdf>. Acesso em: 01/03/2018.

_____ **Resolução n° 157, de 31 de outubro de 2016.** Disponível em: http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2016/05/Res.-157_2016-Altera-a-Resolu%C3%A7%C3%A3o-72-Programa-de-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Desempenho.pdf. Acesso em: 01/03/2018.

VELASCO, Simone Maria Vieira de. **Gestão de desempenho:** estudo de uma carreira típica da administração pública federal. *In:* CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; 2010.

VILLAVICENCIO, D. **Por una definición de la calificación de los trabajadores.** Trabalho apresentado no 4. Congreso Español de Sociología, Madrid, 1992.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

VROOM, V. H. **Work and motivation.** New York: Wiley, 1964

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal** / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Matrins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A: FORMULÁRIO ENVIADO POR E-MAIL (GERADO NO GOOGLE FORMULÁRIOS) AOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DOS CAMPI, PRÓ-REITORIA E REITORIA.

Título: A política de capacitação e qualificação dos Técnico-administrativos (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Prezado (a), convidamos você para participar desta pesquisa intitulada “A Política de Capacitação/qualificação dos Técnico-administrativos em Educação (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)”, sob a responsabilidade da pesquisadora Fátima Teresinha Rodrigues Pinheiro, aluna do Mestrado Profissional em Políticas Públicas da UNIPAMPA, Campus São Borja e sob orientação do Prof. Dr. Thiago da Silva Sampaio. A finalidade da pesquisa é servir de base de dados para a dissertação de mestrado. Se após consentir em sua participação o Sr.(a) desistir de continuar participando tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa. O Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados considerando os totais de respostas, sem identificação dos respondentes. Agradecemos sua participação!!!

1) Qual sua faixa etária?

- Entre 18 e 23 Entre 24 e 29 Entre 30 e 35 Entre 35 e 40
 Entre 41 e 46 Entre 47 e 51 Entre 52 e 56 Mais de 57.

2) Qual seu sexo?

- Feminino Masculino

3) Qual sua escolaridade? (completa)

- Médio/técnico Superior Especialização
 Mestrado Doutorado

4) Em qual unidade (campus, Pró-Reitoria, reitoria) está lotado?

- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| ALEGRETE | <input type="checkbox"/> | SANTANA DO LIVRAMENTO | <input type="checkbox"/> | PROEXT | <input type="checkbox"/> |
| BAGÉ | <input type="checkbox"/> | SÃO BORJA | <input type="checkbox"/> | PROGEPE | <input type="checkbox"/> |
| CAÇAPAVA DO SUL | <input type="checkbox"/> | SÃO GABRIEL | <input type="checkbox"/> | PROGRAD | <input type="checkbox"/> |
| DOM PEDRITO | <input type="checkbox"/> | URUGUAIANA | <input type="checkbox"/> | PROPLI | <input type="checkbox"/> |
| ITAQUI | <input type="checkbox"/> | PROAD | <input type="checkbox"/> | PROPLAN | <input type="checkbox"/> |
| JAGUARÃO | <input type="checkbox"/> | PRAEC | <input type="checkbox"/> | REITORIA | <input type="checkbox"/> |

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM OS DIRETORES DOS CAMPI E COM OS PRÓ-REITORES

Título: A política de capacitação e qualificação dos Técnico-administrativos (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Prezado diretor (a) ou Pró-Reitor Prezado (a) Diretor (a), convidamos o (a) Sr.(a) para participar desta pesquisa intitulada “A Política de Capacitação/qualificação dos Técnico-administrativos em Educação (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)”, sob a responsabilidade da pesquisadora Fátima Teresinha Rodrigues Pinheiro, aluna do Mestrado Profissional em Políticas Públicas da UNIPAMPA, Campus São Borja e sob orientação do Prof. Dr. Thiago da Silva Sampaio. A finalidade da pesquisa é servir de base de dados para a dissertação de mestrado. Se após consentir em sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa. O Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados considerando os totais de respostas, sem identificação dos respondentes. Agradecemos sua participação!!!

- 1) Você conhece a política de capacitação e qualificação dos técnicos da UNIPAMPA? Responda sim ou não e justifique sua resposta.
- 2) O que você espera da política de capacitação e qualificação dos técnicos da UNIPAMPA?
- 3) Em algum momento, a UNIPAMPA solicita que você faça sugestões e apresente as demandas do campus? Como?
- 4) Você já fez alguma solicitação específica à UNIPAMPA para a formação dos técnicos lotados no campus? Se sim, elas foram atendidas? Quais foram às demandas?
- 5) Para você, qual é o principal motivo que leva os técnicos da UNIPAMPA a se capacitarem e qualificarem durante a carreira?
- 6) Você percebe que os técnicos do campus se sentem estimulados a se capacitarem ao longo da carreira?
- 7) Qual é a sua impressão sobre o impacto dos cursos de capacitação ofertados pela UNIPAMPA nas atividades realizadas pelos técnicos do campus?

8) Que sugestão você faria para melhorar a política de capacitação e qualificação da UNIPAMPA?

APÊNDICE C: ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AO PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS POR E-MAIL

Título: A política de capacitação e qualificação dos Técnico-administrativos (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Prezado (a) Pró-reitor (a), convidamos o (a) Sr.(a) para participar desta pesquisa intitulada “A Política de Capacitação/qualificação dos Técnico-administrativos em Educação (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)”, sob a responsabilidade da pesquisadora Fátima Teresinha Rodrigues Pinheiro, aluna do Mestrado Profissional em Políticas Públicas da UNIPAMPA, Campus São Borja e sob orientação do Prof. Dr. Thiago da Silva Sampaio. A finalidade da pesquisa é servir de base de dados para a dissertação de mestrado. Se após consentir em sua participação o Sr.(a) desistir de continuar participando tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa. O Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados considerando os totais de respostas, sem identificação dos respondentes. Agradecemos sua participação!!!

- 1) Qual é o principal objetivo da política de capacitação dos servidores da UNIPAMPA?
- 2) Como é realizado o planejamento da política de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em Educação da UNIPAMPA?
- 3) Como as ações de capacitação/qualificação são direcionadas para melhorar os serviços prestados à comunidade acadêmica?
 - a) Quais são os principais obstáculos encontrados?
 - b) Como é realizado o aproveitamento das novas habilidades adquiridas?
- 4) O que é feito ou pode ser feito para incentivar os servidores da instituição a buscarem uma formação continuada ao longo da carreira?
- 5) O que é feito ou pode ser feito para utilizar as habilidades adquiridas nos cursos de capacitação nas atividades desempenhadas pelos servidores?

- 6) Qual é a importância da atuação dos diretores de unidade no planejamento e na execução da política de capacitação e qualificação da UNIPAMPA?
- 7) Existe um sistema de comunicação entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e os demais setores da universidade com o intuito de subsidiar o planejamento desta pró-reitoria?
- a) Alocação e realocação de servidores?
 - b) levantamento da necessidade de capacitação de determinados servidores?
 - c) planejamento de novas ações de capacitação, entre outros, que busque associar os interesses individuais aos institucionais?

APÊNDICE D: ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AO COORDENADOR DO NUDEPE POR E-MAIL.

Título: A política de capacitação e qualificação dos Técnico-administrativos (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Prezado Coordenador (a), convidamos o (a) Sr.(a) para participar desta pesquisa intitulada “A Política de Capacitação/qualificação dos Técnico-administrativos em Educação (TAES) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)”, sob a responsabilidade da pesquisadora Fátima Teresinha Rodrigues Pinheiro, aluna do Mestrado Profissional em Políticas Públicas da UNIPAMPA, Campus São Borja e sob orientação do Prof. Dr. Thiago da Silva Sampaio. A finalidade da pesquisa é servir de base de dados para a dissertação de mestrado. Se após consentir em sua participação o Sr.(a) desistir de continuar participando tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa. O Sr.(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados considerando os totais de respostas, sem identificação dos respondentes. Agradecemos sua participação!!!

- 1) Quanto tempo você trabalha na UNIPAMPA? E em seu atual cargo? Qual é a sua formação? Já trabalhou como gestor antes de assumir o cargo de Coordenador do NUDEPE? Onde?
- 2) Qual é o papel da Coordenação do NUDEPE?
- 3) Como ocorre o planejamento do programa de capacitação de servidores da UNIPAMPA?

- a) Existe algum banco de dados sobre o perfil dos servidores da UNIPAMPA que subsidie o planejamento dos programas de qualificação e capacitação? O perfil do servidor é considerado no momento do planejamento das políticas de capacitação e qualificação?
- b) É realizada uma pesquisa sobre as demandas dos servidores dos campi, pró-reitorias e reitoria? Como?
- c) Há cursos desenvolvidos conforme a necessidade dos servidores? Como são realizados esses cursos?
- d) Como ocorre a participação dos gestores de unidade no planejamento das ações de capacitação e qualificação? E dos servidores? Geralmente, as demandas dos servidores e gestores são atendidas?
- e) Existe alguma capacitação voltada especificamente para os servidores recém-nomeados?
- f) Existe alguma capacitação que tem por objetivo preparar os servidores para um cargo específico?
- g) Quais são os principais obstáculos enfrentados?
- 4) Em sua visão, qual é o principal motivo que leva os servidores a realizarem os cursos de capacitação oferecidos na UNIPAMPA?
- a) Em qual período da carreira do servidor existe um maior interesse? Já foi feito um levantamento sobre esse tema? Tais dados são utilizados no planejamento das ações de capacitação e qualificação?
- b) Existe algum relato de melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica com a realização dos cursos ofertados pela UNIPAMPA? Se sim, como são obtidos esses dados?
- 5) Há um cadastro de servidores que leve em conta o perfil desenvolvido nos cursos de capacitação?
- a) Como são utilizados esses dados?
- b) Tais dados são repassados para algum outro setor da UNIPAMPA para subsidiar suas ações?
- 6) Como é realizada a divulgação das ações de capacitação / qualificação?
- a) Quais recursos são utilizados para que as informações cheguem a todos os servidores da UNIPAMPA?
- b) Existe alguma ação que busque estimular a participação dos servidores nos cursos ofertados pela UNIPAMPA?

- c) Geralmente, sobram vagas nos cursos oferecidos pela UNIPAMPA? Qual é o percentual mínimo de alunos para fechar uma turma?
- d) Depois de efetuada a matrícula e iniciado o curso, há desistentes? O percentual de desistentes é considerado alto? Para você, o que leva um servidor a desistir de um curso em que se matriculou? Existe algum relatório disso?